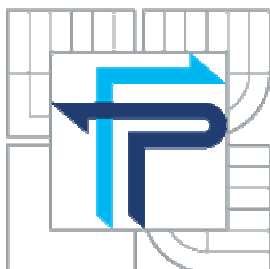




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

POSÍLENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY POMOCÍ NÁVRHU ZMĚNY MARKETINGOVÉ STRATEGIE

INCREASING COMPETITIVENES OF COMPANY BY SUGGESTIONS OF CHANGES IN
MARKETING STRATEGY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. ROMANA MÁCOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Romana Mácová

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Posílení konkurenceschopnosti firmy pomocí návrhu změny marketingové strategie

v anglickém jazyce:

Increasing Competitiveness of Company by Suggestions of Changes in Marketing Strategy

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

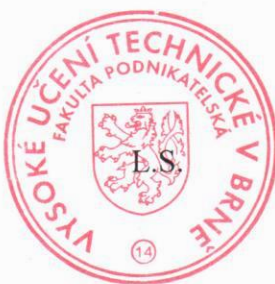
Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

- ČICHOVSKÝ, L., Marketing na rozhraní dvou tisíciletí : 2000-2001. vyd. 1. Praha : Radix. 2001. 237 s. ISBN 80-86031-31-4.
- FORET, M., STÁVKOVÁ, J. Marketingový výzkum, 1. vyd. Praha : GRADA. 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385.
- HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing. 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
- KOTLER, P. KELLER, K. L. Marketing management. 1. vyd.. Praha : Grada. 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5
- VAŠTÍKOVÁ, M., Marketing služeb : efektivně a moderně. 1. vyd. Praha : Grada. 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9

Vedoucí diplomové práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/12.



lw

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

Putnová

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

V Brně, dne 23.3.2012

Abstrakt

Cílem této diplomové práce je analýza firmy a jejich konkurentů, ze které budou vytvořeny návrhy na změny primárně v marketingové strategii firmy tak, aby se zlepšila její konkurenceschopnost a došlo k upevnění pozice na trhu. Teoretická část obsahuje přehled a zpracování příslušných materiálů a teorie, potřebné pro úspěšné splnění cíle této práce. Praktická část se zabývá analýzou současné marketingové propagace a formulací návrhů na její zefektivnění.

Abstract

The aim of this master thesis is an analysis of chosen company and its competitors, from which will be created proposals for changes in the primary marketing strategy, to increase their competitiveness which will lead to a strengthening its position in the market. The theoretical part of this work contains survey and elaboration of the appropriate materials and theory which are needed for successful realization of the chosen objectives. The practical part is dealing with the analysis of current marketing promotion and formulation of proposals for its effectiveness.

Klíčová slova

konkurenceschopnost, marketingová strategie, marketingové cíle, firemní strategie, hodnotový řetězec

Key words

Competitiveness, marketing strategy, marketing goals, firm strategy, value chain

Bibliografická citace mé práce:

MÁCOVÁ, R. Posílení konkurenceschopnosti firmy pomocí návrhu změny marketingové strategie. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 128 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2012

.....

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu mé diplomové práce Ing. Robertovi Zichovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a čas, který mi poskytl. Dále chci poděkovat manažerovi Ing. Lukáši Cikánkovi, za umožnění zpracování diplomové práce ve firmě Mesiaservis, s.r.o.,

Obsah

ÚVOD	9
1 CÍLE A METODICKÉ METODY ZPRACOVÁNÍ.....	10
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	11
2.1 KONKURENCESCHOPNOST.....	11
2.1.1 Konkurenční výhoda.....	11
2.1.1.1 Poziční přístup	12
2.1.1.2 Zdrojový přístup	13
2.1.1.3 Měření konkurenční výhody	15
2.1.2 Hodnotový řetězec	15
2.1.2.1 Primární činnosti	16
2.1.2.2 Podpůrné činnosti	18
2.1.2.3 Vazby v hodnotovém řetězci	18
2.1.2.4 Hodnotový řetězec kupujícího	19
2.1.2.5 Konkurenční rozsah	19
2.1.3 Porterův model pěti sil	20
2.1.3.1 Rivalita mezi konkurenčními podniky v odvětví.....	21
2.1.3.2 Vstup nových konkurentů	21
2.1.3.3 Hrozba substitutů	22
2.1.4 Porterův model konkurenční strategie	23
2.2 STRATEGIE.....	24
2.2.1 Firemní strategie	24
2.2.2 Obchodní strategie	24
2.2.3 Funkční strategie.....	25
2.3 MARKETING.....	26
2.3.1 Marketing – definice a pojmy	26
2.3.2 Marketing služeb.....	27
2.3.3 Trendy marketingu.....	27
2.3.4 Marketingový mix.....	28
2.4 B2B	31
2.4.1 Trhy v B2B	32
2.4.2 Vztahy mezi nakupujícími a prodávajícími na B2B trhu	32
2.4.3 Rozdíly mezi B2B a B2C.....	33
2.4.4 Základy B2B marketingu.....	36
2.5 EFEKTIVITA MARKETINGU	37
2.5.1 Finanční měřítka	38
2.5.1.1 Ukazatel ROI	38
2.5.1.2 Aktivita Based Costing	38
2.5.2 Marketingový audit.....	39
3 ANALYTICKÁ ČÁST.....	40
3.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	40
3.1.1 Produkty společnosti.....	42
3.2 VNĚJŠÍ ANALÝZA	45
3.2.1 Porterova analýza.....	45

3.2.2	SLEPT analýza	48
3.3	VNITŘNÍ ANALÝZA.....	51
3.3.1	Metoda 7 S	51
3.3.2	Marketingový mix.....	53
3.3.3	Hodnotový řetězec	57
3.3.3.1	Primární činnosti.....	57
3.3.3.2	Sekundární činnosti.....	60
3.3.4	Finanční analýza	63
3.4	KONKURENCE	68
3.4.1	Konkurence v poštovních službách	68
3.4.1.1	Srovnání služeb.....	71
3.4.2	Konkurence v telemarketingu	74
3.4.2.1	Srovnání služeb.....	76
3.5	HODNOCENÍ PROPAGACE NA INTERNETU	78
3.5.1	Poštovní služby	78
3.5.2	Telemarketing	79
3.5.3	Analýza síly webové stránky	81
3.6	SWOT ANALÝZA	83
4	NÁVRHOVÁ ČÁST.....	89
4.1	ZLEPŠENÍ MARKETINGOVÉ PROPAGACE	89
4.1.1	Optimalizace internetových stránek společnosti.....	90
4.1.1.1	Provedení návrhu	91
4.1.2	Vytvoření Mikrostránek.....	92
4.1.2.1	Provedení návrhu	93
4.1.3	Propagace na Facebooku	94
4.1.3.1	Provedení návrhu	96
4.1.4	Propagace v odborných magazínech.....	96
4.1.4.1	Časopis Direkt.....	97
4.1.4.2	Časopis Strategie.....	98
4.1.4.3	Časopis Obchod a finance.....	99
4.1.5	Postup a shrnutí návrhů na marketingovou propagaci.....	100
4.2	ROZŠÍŘENÍ SLUŽEB.....	103
4.2.1	Liberalizace poštovních služeb	103
4.2.1.1	Marketingový mix.....	105
4.2.2	Doplňkové služby	108
4.2.2.1	Door mailing	108
4.2.2.2	Sampling	110
4.2.3	Postup a shrnutí návrhů rozšíření služeb	112
4.3	VYUŽITÍ CYKLISTICKÝCH KOL JAKO PROSTŘEDKU PRO ROZNOS.....	115
4.3.1	Provedení návrhu	117
4.4	CELKOVÉ SHRUTÍ NÁVRHŮ	120
	ZÁVĚR.....	122
	SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ.....	124
	SEZNAM POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ.....	125

Úvod

Prosazení a rozvoj komerčních subjektů je v současné době nelehký úkol. Řada negativních faktorů jako například ekonomická krize ovlivňuje trh a jeho účastníky. Výsledkem je velká rivalita mezi firmami a řada neúspěchů na podnikatelském poli. Firmy proto musí bojovat o každého zákazníka či o každou zakázku. K tomu aby uspěli však musí být konkurenceschopní a tedy disponovat efektivní konkurenční výhodou. Tato výhoda může mít řadu podob od skvělého produktu přes dobré jméno firmy až po přístup k omezeným zdrojům. Cílem tvoření konkurenčních výhod je předstihnout soupeře. Pokud se firmě podaří vytvořit výhodu nad konkurencí, má větší šanci získat zájem potenciálních zákazníků, kteří pro firmu představují zisk.

Pro získání konkurenční výhody je třeba důkladně monitorovat okolí firmy se zaměřením na konkurenční subjekty. Kromě vnějších analýz je nutné monitorovat a hodnotit i mikroprostředí firmy. Cílem je neustálé vylepšování vnitřních procesů firmy.

Kromě zmíněných faktorů je důležitá i schopnost firem přizpůsobit se a schopnost činit kvalitní rozhodnutí. Přizpůsobení se trhu a jeho neustále měnícím se podmínkám je ve většině případů zcela zásadní a často rozhoduje o existenci podniku. Kvalitní rozhodnutí založená na validních informacích je v této neklidné době rovněž podmínkou přežití a rozvoje. Pokud se tedy firma bude neustále rozvíjet a podaří se ji vybudovat konkurenční výhodu, podaří se jí i s největší pravděpodobností uspět na trhu.

1 Cíle a metodické metody zpracování

Pro úspěšné splnění hlavního cíle této práce bude použito několik analýz, které zhodnotí vnitřní i vnější okolí podniku a na jejichž základě budou vytvořeny návrhy pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

Pro analýzu vnějšího prostředí budou použity analýzy SLEPTE a Porterova analýza. Obě analýzy poskytnou informace o oborovém okolí firmy, včetně informací o konkurenci, zákaznících i o vývoji trhu.

Základní metodou pro analýzu vnitřního prostředí bude metoda Hodnotového řetězce. Tato metoda poskytne informace o vnitřních faktorech podniku, ze kterých využiji především informace o vnitřních procesech podniku a tvorby přidané hodnoty pro zákazníka. Data pro tyto analýzy budou získány především z osobních rozhovorů s manažerem firmy. Informace o konkurenci a okolí podniku budou pocházet především z internetu, novin, letáků a z dalších médií.

Z výsledků zmíněných analýz dále vytvořím SWOT analýzu, která určí silné a slabé stránky podniku, jeho možné příležitosti a hrozby.

Výstupem práce budou návrhy změn či úprav marketingové propagace firmy a další vhodné strategické návrhy, které povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu.

Cílem mé práce je tedy:

Hlavním cílem této práce je posílení konkurenceschopnosti firmy Mediaservis, s.r.o. Toto posílení by mělo vést k získání nových zákazníků a zvýšení tržeb firmy. Klíčovým faktorem pro zvýšení konkurenceschopnosti by měla být především změna či úpravy marketingové strategie. Pro dosažení tohoto cíle je třeba splnit několik dílčích cílů, které tvoří analýzy vnitřního i vnějšího prostředí podniku, analýza konkurence podniku, analýza současné marketingové strategie podniku, její zhodnocení a návrhy na její možné úpravy.

2 Teoretická východiska práce

2.1 Konkurenceschopnost

„Konkurenceschopnost je jako dostih. Nejde v něm o to běžet dnes rychleji, než jste běželi včera. Jde o to běžet rychleji než všichni ostatní koně.“ Stephan Garelli

Cílem každého podnikání je získat a udržet si silnou pozici na trhu. V prostředí volného trhu se firmy snaží „převálcovat“ své konkurenty. Konkurenti jsou firmy, které prodávají stejný nebo podobný výrobek či službu a jsou zaměřeny na stejnou skupinu zákazníků. Aby se tedy firma na trhu prosadila a udržela, je nutné aby se stala konkurenceschopnou. Pojem konkurenceschopnost má několik různých definic, z čehož jsem pro účely této práce vybrala následující:

- Tautologická definice: „konkurenceschopnost je schopnost konkurovat, obstát v konkurenci, čelit jí, přežít její tlaky.“

- OECD definuje konkurenceschopnost jako „schopnost korporací, odvětví, regionů, národů a nadnárodních celků generovat vysokou úroveň příjmů z výrobních faktorů i relativně vysokou úroveň jejich využití na udržitelné úrovni za současného vystavení

mezinárodní konkurenci“.¹

- „V ekonomickém slova smyslu je to **schopnost podniku dosahovat ekonomické renty**. Přičemž ekonomická renta se podle Ricarda vztahuje k vzácným zdrojům, tj. zdrojům, které jsou jen obtížně napodobitelné konkurenty, např. jedinečné geografické umístění, dlouhodobá reputace podniku apod.“²

2.1.1 Konkurenční výhoda

Prostředkem, jak se stát na trhu konkurenceschopným je využití konkurenční výhody. Správné využití konkurenční výhody umožňuje jakémukoliv subjektu ne jen udržet se na trhu, ale získat náskok nad konkurencí a tedy přiblížit se k dosažení

¹ WOKOUN, R. *Regionální konkurenceschopnost: teorie a přístupy*.

² *Chování podniku a konkurenční výhoda*

určených cílů. Pro získání konkurenční výhody je nezbytné, aby firma vytvořila takové podmínky na trhu, kterým soupeři nemohou konkurovat ať už z hlediska interních procesů nebo například nabídky zákazníkům. Pro vytvoření těchto podmínek je nutné, aby firma hospodařila a dělala věci jinak než soupeři.

Konkurenční výhoda se dá vytvořit pomocí pozičního či zdrojového přístupu. Již ze samotného názvu vyplívá, v jaké oblasti bude konkurenční výhoda vytvořena. Při využití pozičního přístupu se podnik snaží o to, aby měl jedinečnou pozici na trhu. U zdrojového přístupu se podnik soustředí na to, aby měl přístup k jedinečným zdrojům, které může využívat pouze on.

2.1.1.1 Poziční přístup

Konkurenceschopnost podniku je závislá na jeho schopnosti nalézt takové odvětví, které má potenciál produkovat vysoké či alespoň nadprůměrné výnosy a je na něm možné uplatňovat určenou strategii podniku. Struktura odvětví je u pozičního přístupu klíčovým faktorem, na základě kterého se firma rozhoduje. Konkurenční výhoda spočívá ve schopnosti podniku výběru správného odvětví, na kterém podnik buduje své postavení, které umožní odolávat konkurenci a plnit stanovené cíle.

Předpoklady

- vnější prostředí vytváří podmínky pro strategie
- většina podniků v odvětví má přibližně stejný přístup ke zdrojům a strategie
- zdroje jsou vysoce mobilní mezi těmito podniky
- cílem managementu je racionální maximalizace zisku.

Nástroje

- Porterův pětifaktorový model
- Model tvorby nadprůměrných výnosů

Porterův pětifaktorový model je popsán v kapitole 2.1.3

Model tvorby nadprůměrných výnosů

Model je jedním z nástrojů pozičního přístupu, kterým firmám v několika krocích poskytuje vodítko, které ji pomohou získat nadprůměrné či vysoké výnosy.

- 1) analýza vnějšího prostředí (globální, odvětví, konkurence)
- 2) určení atraktivního prostředí (odvětví s potenciálem)
- 3) formulace strategie (identifikace vhodné strategie)
- 4) rozvoj nebo akvizice aktiv (aktiva a dovednosti potřebné k implementaci strategie)
- 5) realizace strategie (strategické kroky, využití aktiv podniku a dovedností zaměstnanců)
- 6) nadprůměrné výnosy³

2.1.1.2 Zdrojový přístup

U zdrojového přístupu je podnik vnímán jako jedinečný soubor zdrojů a kompetencí. Základem je vytvoření strategie, která je na těchto prostředcích založena. Prioritou podniku je co nejefektivněji využít příležitosti, které mu tyto zdroje a kompetence nabízejí (intelektuální kapitál). Schopnost využití těchto příležitostí je to, co odlišuje úspěšné podniky od neúspěšných. Obecně je tento přístup považován jako vodítko v nejistých, krizových ale i v dynamických časech.

Předpoklady

- podniky jsou v zásadě heterogenní,
- rozdíly mezi podnikovými zdroji a kompetencemi jsou v čase stabilní,
- rozdíly mezi podnikovými zdroji a kompetencemi jsou v příčinném vztahu s rozdíly produkce,
- podniky se snaží zlepšovat své ekonomické výsledky.

Model tvorby nadprůměrných výnosů

Model je jedním z nástrojů pozičního přístupu, kterým firmám v několika krocích poskytuje vodítko, které ji pomohou získat nadprůměrné či vysoké výnosy.

³ Chování podniku a konkurenční výhoda

- 1) Identifikace zdrojů (vstupy, srovnávací analýza S a W s konkurencí)
- 2) Určení potenciálu podniku (kombinace zdrojů realizovat úkol nebo činnost)
- 3) Identifikace zdrojů konkurenční výhody
- 4) Nalezení atraktivního odvětví (poskytující příležitosti a potenciál)
- 5) Formulace a realizace strategie (ve vztahu k příležitostem)
- 6) Nadprůměrné výnosy

Podnikové zdroje

„Lze vymezit jako zásobu použitelných faktorů, které jsou vlastněny nebo kontrolovány podnikem. Zdroje jsou transformovány do konečných výrobků a služeb prostřednictvím technologií, MIS,...

Lze dělit na: materiální, finanční, lidské zdroje, know-how, nehmotné zdroje (značka, kvalita, zkušenosti, reputace, učení).“⁴

Podnikové kompetence

Většina podnikových zdrojů časem stárne a opotřebovává se. Ztrácí tak svou hodnotu a z toho důvodu je podnik musí pravidelně doplňovat. Kompetence se na druhé straně v průběhu času stávají cennější, jejich využíváním se posilují a rozvíjejí. Pokud se však nevyužívají, časem zaniknou. Konkurenční výhoda je tvořena kompetencemi, které jsou tvořeny zdroji.

„Podnikové kompetence reprezentují schopnosti podniku využít svých zdrojů za použití organizačních procesů k požadovanému účelu. Kompetence jsou založeny na tvorbě, ošetřování a výměně informací mezi lidmi.

Lze dělit na hmotné i nehmotné, na informacích založené procesy, které jsou pro podnik specifické a vyvíjejí se v čase složitými interakcemi mezi podnikovými zdroji.“⁵

Význam kompetencí a zdrojů spočívá ve faktu, že pomáhají podniku využít potenciál pozice, kterou si na trhu buduje, tzv. hodnotný význam. Všeobecně by zvolené zdroje a kompetence měly být vzácné, tedy konkurenti by se k nim měli dostat jen s těží, zároveň by měly být nenapodobitelné a na trhu by neměly být k dispozici substituty.

⁴ Chování podniku a konkurenční výhoda

⁵ tamtéž

Mezi hlavní konkurenční výhody patří například nabídka jedinečných produktů, které na trhu zatím nejsou k dispozici. Dále nabídka nadstandardních poprodejních služeb, speciální garance, rychlost vyřízení, dobrá pověst a jméno firmy,...

2.1.1.3 Měření konkurenční výhody

Zda se podniku povedlo nebo nepovedlo vytvořit konkurenční výhodu se pak může měřit z několika hledisek, např. pozice na trhu, ziskovost firmy, množství prodaných produktů, atd.⁶

Podle Portera musí podnik pro získání konkurenční výhody nabídnout zákazníkům větší přidanou hodnotu nebo nabídnout průměrnou přidanou hodnotu za nižší náklady. Podnik, který má větší průměrnou ziskovost než všechny ostatní podniky ve stejném oboru má konkurenční výhodu.

Zda podnik získal konkurenční výhodu se měří pomocí ukazatele ROIC. Tento ukazatel hodnotí schopnosti podniku tvořit hodnoty a jedná se spíše o intuitivní ukazatel. Čím větší má tento ukazatel hodnotu, tím lépe pro podnik.

Výpočet ukazatele:⁷

$$\text{ROIC} = \frac{\text{čistý zisk po zdanění}}{\text{investovaný kapitál}} = \frac{\text{čistý provozní zisk po zdanění (NOPAT)}}{\text{suma aktiv - hotovost - neúročené hotovostní ekvivalenty}}$$

Podnik má trvalou konkurenční výhodu, pokud je schopen udržet větší průměrnou ziskovost než soupeři po dobu několika po sobě jdoucích let.

2.1.2 Hodnotový řetězec

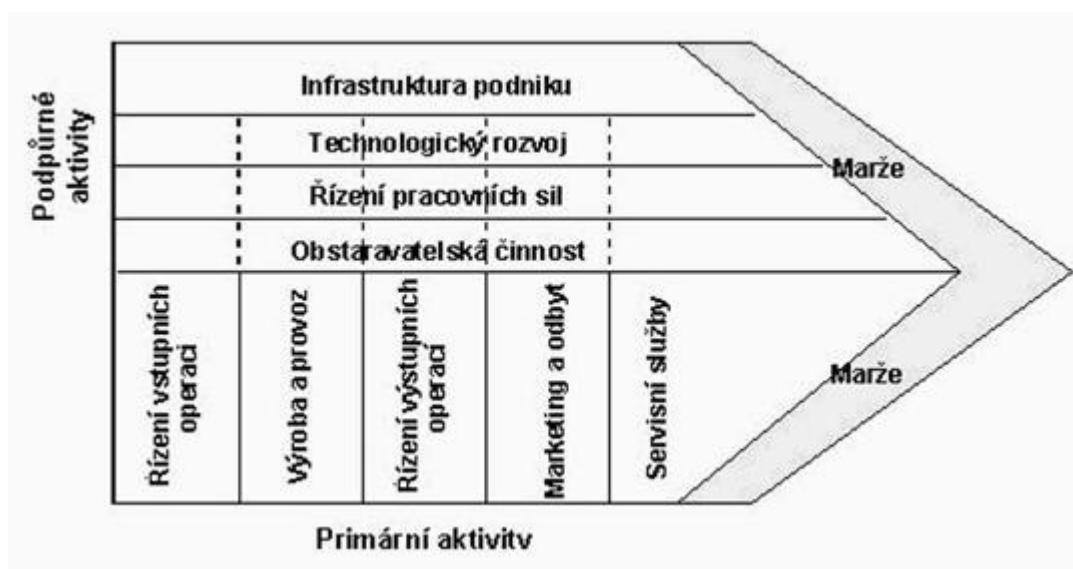
Jakýkoliv podnikatelský subjekt potřebuje ke své činnosti odběratele. Ovšem v době velké konkurence a mnoha substitutů je stále těžší a těžší odběratele získat. Podniky musí vytvářet nové produkty a postupu, aby zajistili dostatek zákazníků, kteří podniku tvoří zisk. Jedním ze způsobů jak získat zákazníky, je vytvořením přidané

⁶ HANÁK, T. *Budování konkurenceschopnosti firmy – rozvoj marketingových aktivit*. 2010. s. 84

⁷ *Return on invested capital (ROIC) Výnosnost investovaného kapitálu*

hodnoty, která zákazníky přiláká. Jedním z nástrojů, jak tuto hodnotu vytvořit je tzv. hodnotový řetězec. Hodnotový řetězec byl prvně představen Michaellem Porterem, který jej definoval jako nástroj k identifikaci způsobů, jak vytvořit vyšší hodnotu pro zákazníka.

Model vychází z předpokladu, že každá firma je tvořena navrhováním, výrobou, dodáváním na trh a podporou výrobků. Řetězec rozeznává devět strategicky důležitých činností tzv. hodnototvorné činnosti, které jsou děleny do dvou kategorií a to primární činnosti a podpůrné činnosti viz. obr. 1. Pokud bude podnik tyto činnosti provádět lépe než konkurence, získá tím strategickou výhodu.⁸



Obrázek 1 Hodnotový řetězec
Zdroj: Strateg.cz – Strategická situační analýza

2.1.2.1 Primární činnosti

Primární činnosti obsahují pět klíčových činností, které vytvářejí přidanou hodnotu.

Řízení vstupních operací

Řízení vstupních operací obsahuje činnosti „dovnitř směřující logistiky“. Patří mez ně naložení a doprava materiálu do podniku, manipulace, skladování, evidence

⁸ KOTLER. P., KELLER. K. *Marketing management*

materiálu, rozdělení atd. Součástí skladování a evidence je i poskytování informací vedení podniku o podmínkách skladování.

Výroba a provoz (procesy)

Tyto činnosti přetváří materiál do jeho finální podoby. Jde tedy o transformaci vstupů na výstupy. Vstupy jsou tvořeny nejen materiálem, ale i informacemi, potřeby pracovníků, atd. Vstupy projdou v podniku různými procesy, které jsou definovány na základě požadavků podniku. Procesem může být např. samotná výroba produktu. Výsledkem těchto procesů jsou výstupy, které představují finální produkty, které podnik nabízí zákazníkům.

Řízení výstupních operací

Jedná se o činnosti spojené s odvozem výrobků, skladováním a distribucí odběratelům. S tím souvisí i zabalení výrobku a zhodnocení, zda bude výrobek převezen firemními nebo externími prostředky. Tyto činnosti rovněž zahrnují výstupní kontrolu výrobků a jejich balení. Stejně jako u vstupních operací jsou poskytovány informace vedení podniku o množství hotových výrobků na skladě a podmínkách uskladnění.

Marketing a odbyt

Marketingové činnosti a odbyt zajišťují prodej výrobků. Mezi tyto činnosti patří například řízení marketingu, reklama, administrativní řízení personálu odbytu, provozní činnost personálu odbytu, ... Úkolem marketingu je plnit podnikové cíle a plány, např. budování dobrého jména firmy, zjišťování a uspokojování potřeb zákazníků, atd.

Servisní služby

Jedná se o služby, které podnik poskytuje všem svým odběratelům. Tyto služby dělíme na předprodejní, které vytváří první dojem o společnosti, např. poradenské služby. Dále prodejní služby které se poskytují v okamžiku prodeje, například školená obsluha, splátky, atd. A poprodejní služby zahrnující servis, záruční opravy, atd.⁹

⁹ ČECH, P. *Konkurenční strategie firmy*. 2010. s. 96

2.1.2.2 Podpůrné činnosti

Podpůrnými činnostmi se v podniku zabývají specializovaná oddělení.

Infrastruktura podniku

Jde o činnosti tvořené vnitropodnikovými organizačními jednotkami. Tyto jednotky jsou v podniku seřazeny do určité struktury, kterou si podnik sám sestaví. Obsahují všechny správní činnosti jako plánování, účetnictví, finance, ...

Řízení pracovních sil

Tyto činnosti zajišťují veškeré aktivity týkající se všech zaměstnanců v podniku. Zahrnují jak nábor a výběr nových zaměstnanců, tak školení, odměňování a rozvoj současných zaměstnanců.

Technologický rozvoj

Technologický rozvoj zajišťuje vývoj firmy, náskok nad konkurencí, umožňuje firmě vytvářet nové výrobky a služby, zlepšuje výrobní postup a z dlouhodobého hlediska šetří firmě náklady atd. Modernizace je v dnešní době nutná podmínka přežití na trhu.

Obstaravatelská činnost

Obstaravatelské činnosti se zabývají nákupem a zásobováním. Jejich hlavním úkolem je zajistit, že podnik bude mít k dispozici všechny suroviny nutné k výrobě i k samotnému chodu podniku. To zahrnuje hledání dodavatelů a uzavírání odběratelsko-dodavatelských dohod.¹⁰

2.1.2.3 Vazby v hodnotovém řetězci

Uvnitř hodnotového řetězce existují vazby, které mohou pro podnik představovat konkurenční výhodu. Vazby jsou chápány jako vztahy mezi dvěma činnostmi. V případě hodnotového řetězce se jedná o vztahy vykonávání jedné činnosti a náklady nebo konáním druhé činnosti. Pokud se podniku podaří tyto vazby správně rozvinout,

¹⁰ ČECH, P. *Konkurenční strategie firmy*. 2010. s. 96

získá konkurenční výhodu. Ke správnému rozvinutí je třeba, aby měl podnik dostatek správných informací. Je tedy důležité, aby měl podnik vybudovaný informační systém, ve kterém jsou k dispozici přesné a aktuální informace.

Kromě vazeb uvnitř samotného hodnotového řetězce podniku rozeznáváme i vazby mezi hodnotovým řetězcem podniku a hodnotovým řetězcem dodavatelů tzv. vertikální vztahy. Tyto vztahy mají vliv na způsob provádění dodavatelsko-odběratelské činnosti a tedy i na náklady a výnosy podniku. Podnik může tyto vztahy využít, jako svou konkurenční výhodu.¹¹

Př.: Objednávkový systém podniku je určitým způsobem napojen na objednávkový systém dodavatele.

Stejně tak existují vazby mezi hodnotovým řetězem podniku a distributorem. V tomto vztahu mohou být vazby využity například ke snížení cenové přírážky za distribuci, která se promítne na prodejní ceně.

2.1.2.4 Hodnotový řetězec kupujícího

Stejně jako podniky, i kupující mají svůj hodnotový řetězec. Hotový výrobek podniku je pro kupující vstup. Cílem podniků by mělo být co nejvíce přiblížit své výrobky hodnotovému řetězci kupujícího. Čím více se podniku podaří nabízet kupujícím výrobek, který je pro něj žádaný, tím více bude kupující výrobky nakupovat. Určit hodnotový řetězec kupujícího pro společnosti většinou nepředstavuje velký problém. Společnosti se zajímají o své zákazníky, pořádají dotazníky a snaží se výrobky vytvářet tak, aby co nejvíce odpovídaly potřebám kupujících. Na druhé straně určit hodnotový řetězec domácností je velice obtížné. V praxi je totiž téměř nemožné obsáhnout všechny činnosti, které domácnost provádí, proto se sestavuje především z činností, které nejvíce ovlivňují používání výrobků. Z toho důvodu společnosti využívají marketing a reklamu.¹²

2.1.2.5 Konkurenční rozsah

Konkurenční rozsah utváří podobu hodnotového řetězce. Konkurenční rozsah má podle Portera několik dimenzí

¹¹ STRAKOVÁ, J., *Hodnotové řetězce*

¹² tamtéž

- **Segmentový rozsah** – je třeba určit produkty, které bude podnik nabízet a zákazníky, kterým budou produkty nabízeny
- **Vertikální rozsah** – do jaké míry bude podnik provádět činnosti sám (pomocí vlastních zdrojů) a do jaké míry zadá provádění činnosti externí firmě.
- **Geografický rozsah** – vymezení oblastí, zemí nebo skupin zemí, na nichž podnik hodlá nabízet své produkty
- **Odvětvový rozsah** – vymezené odvětví, v němž podnik konkuruje na základě koordinované strategie.¹³

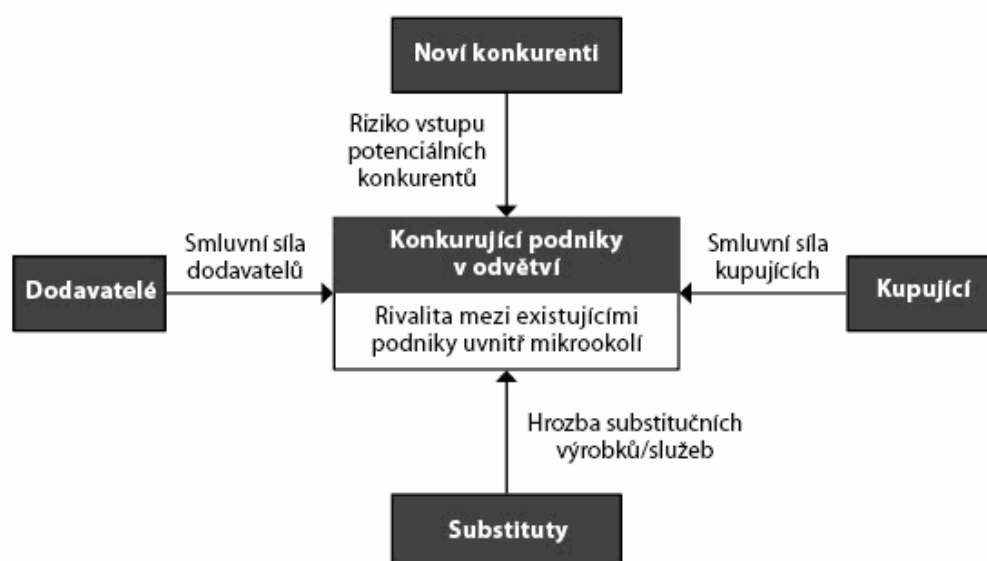
2.1.3 Porterův model pěti sil

Podle Portra existuje v každém odvětví 5 základních konkurenčních sil, kterým musí podniky čelit. Tyto síly určují intenzitu konkurence, výnosnost a tedy i atraktivitu daného prostředí. Pokud se firma dokáže těmto silám přizpůsobit a správně je využít, stane se ve svém oboru úspěšná. Model se skládá z těchto sil: Riziko vstupu nových konkurentů, Rivalita mezi stávajícími konkurenty, Smluvní síla odběratelů, Smluvní síla dodavatelů, Hrozba substitutů. Analýzou těchto sil může firma určit místo na trhu, kde může umístit své produkty. Dále může odhalit možnosti, jak posílit svou pozici na trhu a oslabit konkurenci.

V podnikatelském prostředí existují 3 hlavní komponenty: zákazníci, dodavatelé a konkurence.

- Zákazníci jsou subjekty, kteří kupují nabízené výrobky či služby. Může se jednat o maloobchody, maloobchody, zprostředkovatele nebo konečné uživatele.
- Dodavatelé jsou externí zdroje firmy. Firma od dodavatelů kupuje statky, které pak spotřebovává pro svou vlastní potřebu, přetváří nebo prodává.
- Konkurenti jsou soupeři, které musí firma porazit aby dosáhla svých vytyčených cílů.

¹³ KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O., *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2006. s. 42



Obrázek 2 Model pěti sil podle Michaela Portera
Zdroj: Tvorba kompletní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP - BusinessInfo.cz

2.1.3.1 Rivalita mezi konkurenčními podniky v odvětví

Rivalita mezi existujícími konkurenty je vidět především na ukazatelích: množství konkurentů, růst odvětví, růst aktiv, diferenciací produktu a bariéry výstupu. Z těchto ukazatelů jsou důležité především množství konkurentů a růst odvětví. V odvětvích, kde je většina nákladů tvořena fixními, si firmy většinou více konkurují než v jiných odvětvích, protože jsou nuceny snižovat ceny aby si mohly konkurovat a v některých případech vůbec existovat. Ke zvýšení konkurence dále přispívají bariéry výstupu z odvětví, které jsou pro jednotlivé firmy příliš velké či složité do takové míry, že se jim vyplatí v odvětví zůstat. Snížení konkurence naopak zajišťuje diferenciací produktu, která má za následek zvýšení nabídky i ceny.

2.1.3.2 Vstup nových konkurentů

Riziko vstupu nových firem do odvětví zvyšuje konkurenci. V každém odvětví však existují bariéry vstupu, které zabraňují nedostatečně vybaveným firmám vstoupit. Jedna z nejefektivnějších bariér vstupu do odvětví je bariéra dvojích nákladů. Tato bariéra znamená, že firmy které v odvětví již působí mají špičkovou technologii a přístup ke všem zdrojům surovin, které jsou k produkci potřeba. Potenciální konkurenti

kteří si přejí vstoupit do odvětví musí tedy akceptovat fakt, že je nutné nakupovat určitý materiál od konkurentů nebo se jim zvýší náklady díky dovážení surovin ze zahraničí. Další bariéry jsou například ve formě vysokých vstupních nákladů, vládní omezení, omezené suroviny nebo distribuční kanály, atd.

2.1.3.3 Hrozba substitutů

Substitut ve formě výrobku či služby, který má stejnou funkci a účel jako produkty které se v odvětví již nabízejí je další zdroj konkurence. Substituty mají jednu zásadní vlastnost a tou je ta, že ovlivňují cenu všech výrobků v odvětví a tedy i potenciál samotného odvětví. Pokud konkurenční firma vypustí na trh produkt s výrazně nízkou prodejní cenou, musí ostatní firmy se substituty rovněž snížit cenu, což ovšem z dlouhodobého hlediska znehodnocuje výrobek jako takový a s tím i samotné odvětví.

• Smluvní síla odběratelů

Smluvní síla odběratelů spočívá ve schopnosti odběratelů donutit prodávající snížit ceny nebo zvýšit funkce produktů a tedy snížit vlastní zisk. Síla odběratelů roste s množstvím konkurence a substitutů. V momentě, kdy si může kupující vybrat z několika relativně stejných produktů od několika firem, může působit na vybraného dodavatele a donutit ho provést změny.

• Smluvní síla dodavatelů

Smluvní síla dodavatelů je prezentována stupněm, do kterého jsou dodavatelé surovin schopni donutit odběratele přijmout vyšší ceny nebo snížit poskytování služeb dodavatelů, což má za následek snížení zisku odběratelů. Faktory, které ovlivňují tuto schopnost dodavatelů jsou stejné jako u smluvní síly kupujících. Pokud existuje řada dodavatelů, kupující si nenechají diktovat podmínky. Ovšem čím méně dodavatelů se v odvětví vyskytuje, tím více jejich síla roste.¹⁴

¹⁴ HANÁK, T. *Budování konkurenceschopnosti firmy – rozvoj marketingových aktivit*. 2010. 84 s.

2.1.4 Porterův model konkurenční strategie

Model podle Michaela E. Portera vysvětluje, jak jednotlivé aspekty podniku pomáhají ovlivňovat a dosahovat jeho cílů. Středový cíl obsahuje vymezení postupu vůči konkurenci (konkurenční strategie). Aspekty kolem středového cíle jsou jasně definovány a řízeny tak, aby pomáhaly dosáhnout stanoveného cíle.¹⁵



Obrázek 3 Porterova konkurenční strategie
Zdroj: *Teoretické koncepty*

¹⁵ *Teoretické koncepty*

2.2 Strategie

Slovo strategie pochází z řeckých slov *Strategos* - Generál a *Agein* – vést. Všeobecný význam slova strategie znamená určitý plán či postup, pomocí kterého je dosahováno vytyčených cílů, přičemž tento plán zahrnuje podmínky, jednotlivé kroky a chování, které je třeba aplikovat aby bylo cílů dosaženo. Strategie byla a je denně využívána v mnoha odvětvích např. vojenství, sport, biologie a další. Výjimku tvoří ani odvětví ekonomie, které strategii využívá téměř nepřetržitě. Velké i malé firmy se neustále snaží získat konkurenční výhodu, vytvořit si nové příležitosti pro upevnění a rozšíření své pozice na trhu, zvýšit zisk, uspokojit zákazníky,... ke všem těmto činnostem je nezbytné mít vytvořenou alespoň základní strategii, která bude určovat jednotlivé kroky postupu.

Z uvedeného vyplývá, že každý podnik si tvoří vlastní strategii podle vlastních interních potřeb. A protože potřeby každého podniku jsou odlišné, existují tisíce strategií, které si mohou být v určitých aspektech podobné avšak vedou k různým cílům a ve výsledku jsou tedy odlišné. Strategie jako takové nemají pevně stanovený obsah či formu. Například nejde jednoznačně určit časový rámec, na který se má strategie sestavit. Časový rámec závisí na mnoha faktorech, které firmu ovlivňují, např. konkurence, vyhlídky do budoucnosti, atd. Existují tedy pouze doporučené prvky, které by měla strategie obsahovat. Pro potřeby podniků se dá strategie rozdělit podle hierarchie do tří skupin viz. obr. 4

2.2.1 Firemní strategie

Nejvyšší strategie je označována jako firemní (Corporate). Tato strategie určuje poslání podniku, definuje jeho základní hodnoty a význam, např. určení oboru, ve kterém bude podnik podnikat, alokace vlastních zdrojů, atd. Tuto strategii by měly mít vypracované všechny podnikatelské subjekty.

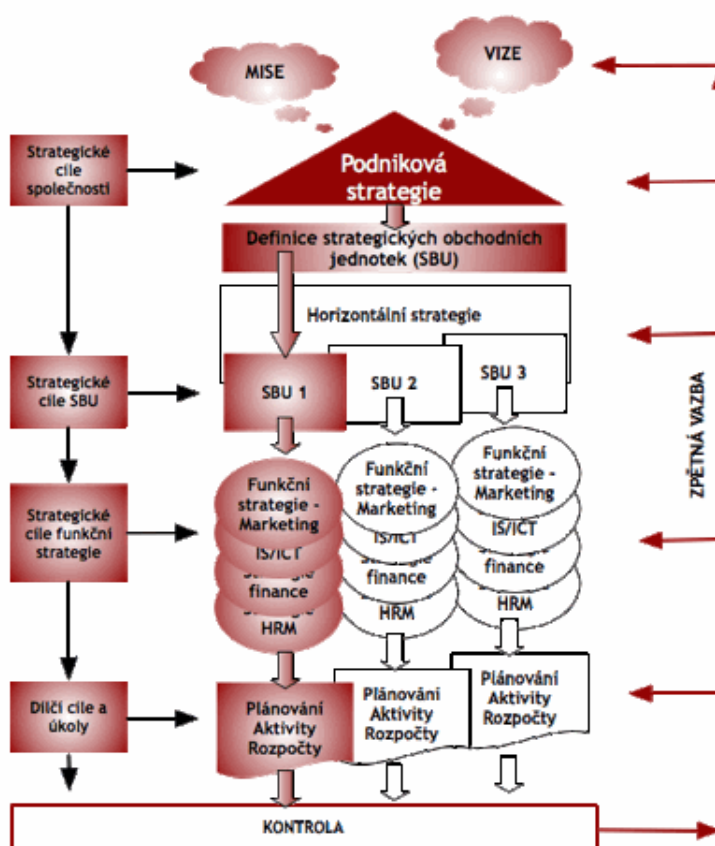
2.2.2 Obchodní strategie

Obchodní (Business) strategie se odvíjí od firemní. Tato strategie definuje jaké cíle bude podnik sledovat a jakými konkrétními prostředky jich bude dosaženo, včetně

zohlednění tržních podmínek, konkurenčního boje a potřeb zákazníka. V praxi by podnik měl mít těchto strategií několik. Pro různé podmínky by měla být připravena individuální varianta, která na ně bude reagovat. Každá strategická obchodní jednotka (SBU) by tak měla mít vlastní obchodní strategii.

2.2.3 Funkční strategie

Funkční (Functional) strategie je v hierarchickém pořadí nejnižší a navazuje na obchodní strategii. Tyto strategie jsou praktickým rozpracováním obchodních strategií do různých podnikových útvarů, např. marketing, informatika, řízení výroby, řízení lidských zdrojů, atd. Tyto dílčí strategie by se měly vzájemně podporovat a doplňovat. Všechny dohromady plní konkrétní cíle podniku a tvoří praktický výstup firmy.



Obrázek 4 Hierarchii firemních strategií
Zdroj: Teoretické koncepty

2.3 Marketing

Marketing patří k základním nástrojům podnikatelských subjektů a v určitých případech i samotných spotřebitelů. Ve své podstatě ho v určité míře využívají všechny firmy bez ohledu na to, zda se jedná o firmy výrobní, poskytující služby či obchodní. Míra využití marketingu se u každého subjektu liší, nicméně u všech subjektů hraje marketing důležitou roli a má vliv na hospodářské výsledky firmy. Marketing se tak stává nepostradatelnou součástí firem, jehož pomocí firma podporuje svoji konkurenceschopnost, rozšiřuje povědomí o sobě samé a podporuje své portfólio výrobků či služeb.

2.3.1 Marketing – definice a pojmy

Marketing jako takový existuje již od prvních náznaků podnikání ve starověku. Od té doby se postupně vyvíjel a prošel mnoha změnami. S těmito změnami se měnila i jeho definice. V dnešní době existuje řada definic vyslovených známými ekonomi, kteří se svého času marketingem zabývali. Mezi nejznámější patří definice Philipa Kotlera :

- **sociální definice:** sociální a manažerský proces, v němž jednotlivci a skupiny získají co potřebují (chtějí) prostřednictvím vytváření a výměny výrobků a hodnot s druhými
- **alternativně – z hlediska firmy:** proces dosažení cílů organizace spočívající ve zjištění potřeb cílového trhu a uspokojení těchto potřeb lépe než konkurence

Peter Drucker, významný teoretik managementu, říká: „Lze předpokládat, že i v budoucnu bude existovat určitá potřeba prodeje. Cílem marketingu je poznat zákazníka a jeho potřeby tak dokonale, aby se výrobky pro něj určené prodávaly samy. Ideální marketing musí dosáhnout toho, aby zákazník byl plně připraven koupit si daný výrobek. Pak již stačí, aby byl tento výrobek k dispozici.“

Americká marketingová asociace definuje marketing jako proces plánování a implementace koncepcí, cen, propagace a distribuce idejí, zboží a služeb pro vytváření směn, které uspokojují cíle jednotlivců a organizací.¹⁶

¹⁶ KOTLER, P. *Marketing Management*. 2007. s..24

Nehledě na autora však mají všechny definice za posledních pár desítek let podobnou myšlenku realizace potenciální směny s cílem uspokojit, a to: „Marketing je lidská činnost vykonávaná ve vztahu k trhu. Je to práce s trhy, která sleduje lidské potřeby a požadavky.“¹⁷

2.3.2 Marketing služeb

Marketing služeb se od běžného marketingu výrobků zásadně liší. Rozdíly se objevují nejen v podstatě propagovaného produktu, ale i v přístupu a způsobu myšlení tvůrců i příjemců marketingové kampaně. Postupy a prvky uplatňované v marketingu výrobků se v propagaci služeb používají obtížně a obráceně. Základní odlišnosti vznikají v rozdílech propagovaného produktu, tedy služby nebo výrobků.

Definice služby

Stejně jako pojem marketing má i pojem služba mnoho definic. Z ekonomického hlediska je pojem služba definován jako: „Služba je jakýkoliv akt nebo výkon, který může jedna strana poskytnout jiné. Svojí podstatou je služba nehmatatelná a nevyústí ve vlastnictví čehokoliv. Může nebo nemusí být svázána s nějakým fyzickým výrobkem.“¹⁸

Se službami i výrobky je obchodováno na trhu, kde se setkává nabídka s poptávkou. Tuto poptávku je možné dělit na hmotnou a nehmotnou v závislosti na tom, zda jsou poptávány výrobky nebo služby. „Mezi základní vlastnosti služeb patří nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost a pomíjivost. Do vlastností služeb se řadí i neexistence vlastnictví.“¹⁹

2.3.3 Trendy marketingu

Rok od roku vznikají nové možnosti využití marketingu. V posledních pár letech hraje zásadní roli rozvoj sociálních a mobilních sítí. Do budoucna bude tento rozvoj představovat jednu ze základních možností využití marketingu. Ze sociálních sítí se

¹⁷ CETLOVÁ, H. *Marketing služeb*. 2002. s.10

¹⁸ KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management*. 2007. s. 440

¹⁹ JANEČKOVÁ, L., VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 2000. s. 114

využívá především Facebook, Youtube a Aukro. Firmy si na těchto portálech (někdy i bezplatně) mohou založit vlastní profil na kterém propagují a prodávají své produkty. Firmy využívají prezentaci na Facebooku především díky možnosti sdílení. Jedním klikem může jeden uživatel zobrazit produkt dalším několika stům uživatelů během několika sekund, což pro firmu představuje relativně levnou reklamu, která zvyšuje šanci na koupi produktu nebo zvětšení povědomí o firmě. Propagace na portálu Youtube spočívá ve formě krátkých reklam, zobrazovaných před určitými videi. Krátké reklamy denně shlédnou tisíce lidí. Reklamy se dají přiřadit ke konkrétně vybraným typům videí tak, aby oslovily konkrétní vybranou skupinu spotřebitelů. Aukro představuje novodobé internetové zpracování tradiční aukce. Tento způsob prodeje se v posledních dvou letech stal velice oblíbeným a podle predikcí se bude v příštích několika letech dále rozvíjet.

Mobilní sítě pak představují možnost zasílání reklamních zpráv přes sms. S vývojem technologie se vyvinuly i nové mobilní telefony tzv. Smartphone. Reklama na těchto telefonech je provedena způsobem vyskakujících bannerů v různých aplikacích, např. hry, prohlížení internetu, atd. V blízké budoucnosti se bude marketing i nadále zaměřovat na využití nových technologií a sociálních sítí.

Marketing jako takový se zaměřuje na 2 hlavní cíle:

- Na jedince, resp. na ideálního zákazníka. Důležitou roli hraje vytvoření a udržení stálých zákazníků, což zahrnuje zjišťování potřeb a přání zákazníků a reagování na tyto potřeby.
- Na propagaci firmy – prioritou je vytvoření a udržení dobrého jména firmy pomocí marketingu cíleného na kvalitní produkty a servis zákazníkům. Nezbytnou podmínkou je vysoká interakce mezi firmou a zákazníkem.

2.3.4 Marketingový mix

Marketingový mix je jedním ze základních taktických nástrojů marketingu. Jeho počátky sahají do 60. let 20. století, kdy ho představil profesor Jerome McCarthy ve své knize Marketing v roce 1960.²⁰ Praktické využití však ve větší míře nastalo až v období Philipa Kotlera, který o marketingovém mixu napsal: „Marketingový mix je soubor

²⁰ ROBERTNĚMEC.COM *Marketingový mix – jeho rozbor, možnosti využití a problémy*

marketingových nástrojů, které podnik využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu.²¹ Základní marketingový mix obsahuje 4 nástroje tzv. 4P: Produkt (Product), Cena (Price), Místo (Place), Propagace (Promotion). Tyto prvky jsou neustále ve vzájemné interakci. Je tedy nutné nastavit jednotlivé prvky tak, aby se vzájemně podporovaly a doplňovaly.

Produkt – produktem je myšleno výrobek či služba. V ekonomickém pojetí není produktem označováno pouze jádro výrobku, ale vše co s ním souvisí, resp. veškeré faktory, které spotřebitel hodnotí a určuje tak svou míru uspokojení např. kvalita, sortiment, obal, servis, záruky, image výrobce a další.

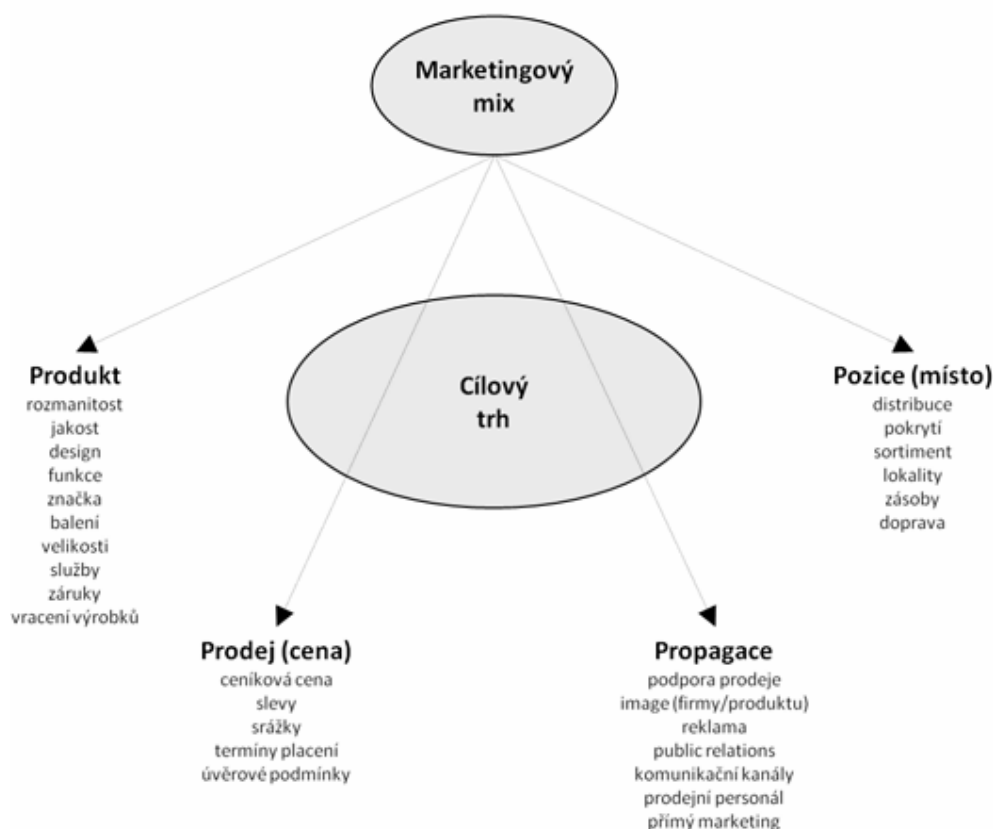
Cena – udává hodnotu produktu vyjádřenou v měnové jednotce. Kromě samotné hodnoty cena vyjadřuje i slevy, platební podmínky, termín placení, možnosti úvěru, atd. Cena bývá často primární faktor, který ovlivňuje zákaznicko rozhodnutí.

Místo – místem se rozumí distribuční politika. Tato politika zahrnuje vše od rozhodnutí kde bude produkt skladován, jak a čím se bude převážet až po určení místa, kde se bude produkt prodávat.

Propagace – úkolem propagace je zajistit, aby se potenciální zákazník o produktu dozvěděl. Propagace zajišťuje podporu prodeje, reklamu, public relations i přímý marketing.²²

²¹ KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management*. 2007. s. 75

²² *Marketingový mix – jeho rozbor, možnosti využití a problémy*



Obrázek 5 Struktura 4P

Zdroj: ManagementMania.com – Marketingový mix 4P (Marketing mix 4P)

Postupem času byl tento základní mix upravován podle potřeb jednotlivých firem a oborů. Další používané prvky jsou:

1) Lidský faktor ve službách – tento faktor je velice důležitý, protože přístup k zákazníkům je v dnešní době důležitým faktorem rozhodujícím o koupi. Čím více se firma o zákazníka stará, tím je větší šance že si zákazník produkt koupí. Tento faktor je ovlivňován především jednotlivými druhy zaměstnanců. Kontaktní zaměstnance je třeba školit a posílat je na pravidelné kurzy.

2) Procesy – v oblasti služeb se jedná o nejdůležitější faktor. Při nákupu služby zákazník silně vnímá procesy, které se na tvorbě a doručení služby podílejí. Je tedy nutné tyto procesy neustále koordinovat a to i z hlediska, jak je vnímá zákazník.

Efektivní marketingový mix je kombinací uvedených prvků tak, aby byla zaručena zákaznickova spokojenost a zároveň splněny marketingové cíle firmy. Toho jde podle Kotlera nejlépe dosáhnout tak, pokud bude marketér vytvářet marketingový mix

z pohledu kupujícího a ne z pohledu prodávajícího. Z pohledu kupujícího tak vzniká nový marketingový mix tzv. 4C. Účelem tohoto mixu je upozornit potenciální kupující na to, jaký užitek za své náklady dostanou.²³

Klasický produkt	Služby	Cestovní ruch, pohostinství	Školství	Bankovníctví	Obchod
4P	6P	8P	6P	6P	7P
Produkt	Produkt	Produkt	Produkt	Produkt	Produkt 1
Cena	Cena	Cena	Cena	Cena	Produkt 2
Místo	Místo	Místo	Místo	Místo	Produkt 3
Propagace	Propagace	Propagace	Propagace	Propagace	Místo
	Lidé	Lidé	Osobnosti	Účastníci	Lidé
	Proces	Balení	Proces	Proces	Cena
		Programování	Pedagogický přístup	Psychika	Propagace
		Spolupráce	Spoluúčast		

Tabulka 1 Prvky marketingového mixu ve vybraných oborech
Zdroj: HESKOVÁ, M.: *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. 2001. s. 18

2.4 B2B

„Business-to-business (B2B), také business to business či komunikace s odbornou veřejností, je označení pro obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi, pro jejich potřeby, které neobsluhují konečné spotřebitele v masovém měřítku. Významným rysem modelu B2B je větší důraz na logistiku a zajištění samotného obchodu, oproti důrazu na získání zákazníka, jako je tomu v případě obchodů B2C.“²⁴ B2B tedy využívají především firmy, jejichž koncovými zákazníky jsou další firmy (podnikatele) a ne koneční spotřebitelé. Získání a udržení nových zákazníků ve formě právnických osob se od běžných zákazníků částečně liší. Podle profilu ideálního zákazníka je upravena marketingová kampaň, jednání se zákazníkem i prostředky, které jsou na získání a udržení zákazníka vynaloženy.

²³ ŠAŠÍNKOVÁ, L. *Diplomová práce – Marketingový mix konkrétního podniku*

²⁴ B2B – Wikipedie

2.4.1 Trhy v B2B

Stejně jako spotřebitelské trhy, i trhy B2B prostředí se dají rozdělit na základě několika kritérií. Všeobecně se dělí na 2 základní trhy:

Horizontální trhy – pro tyto trhy je charakteristické, že zákazník a dodavatel spolu spolupracují v několika odvětvích. Většinou se jedná o prodej služeb (finanční, poradenské, marketing,...)

Vertikální trhy – jedná se o specializované trhy. Zákazník a dodavatel spolupracují na konkrétním, vybraném druhu odvětví. Typickým příkladem je nabídka průmyslového nebo hospodářského produktu.

Trhy s dominancí zákazníků – na těchto trzích výrazně převyšuje množství prodejců nad zákazníky. Existuje několik důležitých zákazníků, kteří si mohou jednoduše srovnat nabízené produkty a rozhodnout se, který nejvíce vyhovuje jejich potřebám. Z toho důvodu se prodejce snaží svůj produkt co nejvíce přiblížit potřebám zákazníků, kteří tak vlastně určují budoucí vývoj produktů. Typickým příkladem trhu s dominancí zákazníků je automobilový průmysl. Při omezeném počtu automobilek (zákazníků) se dodavatelé (prodejci automobilových součástek) snaží co nejvíce vyhovět jejich potřebám.

Trhy s dominancí dodavatelů – na trhu působí několik silných dodavatelů, kteří mají neomezený počet zákazníků. Většinou prodávají cenné či regulované statky, ke kterým je jinak velice těžký přístup. Dodavatelé nejsou nuceni brát velké ohledy na potřeby zákazníků a sami si určují vývoj produktů.

Neutrální trhy – na těchto trzích nefigurují dominantní prodávající či kupující. Všechny subjekty jsou mezi sebou na podobné úrovni, mají tedy vůči sobě skoro stejné postavení. V praxi je tento trh nejčastější.²⁵

2.4.2 Vztahy mezi nakupujícími a prodávajícími na B2B trhu

Dodavatelsko-odběratelské vztahy hrají na B2B trhu zásadní roli. B2B trh je specifický právě tím, že se dodavatelé snaží přizpůsobit své produkty co nejvíce potřebám zákazníků. Aby toto bylo možné, je třeba se zákazníky udržovat dobré,

²⁵ CHLEBOVSKÝ V. *Marketing pro B-2-B trhy*. 2010. s. 103

dlouhodobé vztahy. Součástí těchto vztahů je i pravidelná komunikace, průzkum a analýza zákaznických potřeb a přání. Na základě tohoto průzkumu mohou dodavatelé ovlivnit svůj produkt tak, aby byl pro zákazníka co nejideálnější a tedy aby byl zákazník ochoten produkt koupit. Kromě informací o požadavcích zákazníka na produkt se však dodavatelé většinou zajímají i o další aspekty odběratele. Běžným doplňkem dodavatelsko – odběratelských vztahů se stávají např. pozvánky na různé akce (rauty, výstavy, představení,...). Tyto akce mají za úkol prohloubit důvěru mezi prodejcem a kupujícím, výměnu informací a navázání strategických partnerství.

Při samotném prodeji může prodejce k zákazníkovi přistupovat několika způsoby, přičemž nejčastěji charakterizovány jsou Vztahový prodej a Přizpůsobivý prodej. Vztahový prodej si klade za cíl vytvořit dlouhodobou, oboustranně prospěšnou vazbu mezi prodejcem a kupujícím. Přizpůsobivý prodej se snaží maximálně upravit nabízený produkt podle přání individuálních zákazníků. V praxi se oba přístupy doplňují. „Přizpůsobivý prodej rozvíjí v rámci vztahového prodeje, případně i bez ohledu na trvalost vztahu, aktivity směřující vnímání individuality zákazníka. Vztahový prodej zase mimo jiné využívá technik přizpůsobivého prodeje při vytváření dlouhodobých partnerství se zákazníky.“²⁶

2.4.3 Rozdíly mezi B2B a B2C

Mezi B2B a B2C trhy existuje řada rozdílů. Každý trh má své určité specifikace. Dodavatelé i odběratelé se na různých trzích chovají odlišně. V tabulce č. 2 jsou uvedeny základní rozdíly v obou trzích.

	B2B	B2C
Obrat	Vysoký	Nízký
Produkce	Individualizovaná	Masová
Výkyvy v poptávce	Větší	Menší
Dodavatelsko - odběratelské vztahy	Úzké	Široké
Geografická koncentrace	Dodavatelé se přemísťují za zákazníky	Zákazníci se přemísťují za dodavateli
Cenová pružnost	Malá	Vysoká
Prodejní proces	Dlouhodobý, složitý	Krátkodobý, jednoduchý

Tabulka 2 Základní rozdíly mezi B2B a B2C trhy
Tvorba: Vlastní

²⁶CHLEBOVSKÝ V. *Marketing pro B-2-B trhy*. 2010. s. 103

Z tabulky je patrné, že B2B trh je oproti B2C více specializovaný, a to jak na zákazníky, tak na produkty. Větší obrat je většinou způsoben vyšší cenou produktů, právě díky specializaci a úpravě produktů podle požadavků zákazníků. Důležitý je i fakt, že zákazníci B2B obvykle kupují větší množství produktů najednou. Výkyvy v poptávce na obou trzích jsou vzájemně propojené. Pokud dojde např. k malému výkyvu poptávky na spotřebitelském trhu, prodávající na něj bude reagovat tak, že upraví svoji poptávku na B2B trhu. A protože na B2B trhu zákazníci odebírají větší množství zboží najednou, dojde většinou k vysokému výkyvu. Dodavatelstvo – odběratelské vztahy se na B2B řídí principem 80/20, tedy 20% zákazníků tvoří 80% obratu firmy. Dodavatelé se tedy snaží udržovat velice úzké vztahy s vybranými zákazníky. Na B2B je patrné, že se dodavatelé koncentrují v blízkosti sídel svých klientů, např. dodavatelé automobilových součástek sídlí co nejbližší automobilkám. Prodejní proces na B2B je většinou dlouhodobý a náročný. Uzavření kupní smlouvy většinou předchází řada schůzí, na kterých se diskutuje o detailech objednávky. Pokud spolu jednají zatím neznámé subjekty, jsou jednání o to delší.

Hlavní rozdíly v reklamě B2B oproti reklamě v rámci spotřebitelského marketingu jsou uvedeny v tabulce č. 3. V B2B jsou odběratelé podnikatelské subjekty, které produkty dále využijí pro své podnikání. Odběratelé používají ke koupi vlastních peněz, nejde tedy o peníze jednotlivých zaměstnanců (spotřebitelů). Firmy jako zákazníci většinou nakupují větší množství produktu, popřípadě nakupují dražší produkty, než běžně kupuje spotřebitel. Rozhodnutí o koupi neprovádí pouze jedna osoba (spotřebitel), ale skupina osob například nákupní oddělení. Pravidlem však zůstává, že všechna rozhodnutí dělají lidé.

Rozdíl mezi reklamou B2B a reklamou v rámci spotřebitelského marketingu

Rozdíly	
Business-to-business	Spotřebitel
používá peníze firem	používá vlastní peníze
malý počet kupujících	velký počet kupujících
o koupi rozhoduje skupina	o koupi rozhoduje jednotlivec (rodina)
delší čas na nákup	často kratší čas na nákup
Podobnost	
Všechna rozhodnutí týkající se nákupu dělají lidé.	

Tabulka 3 Rozdíl mezi reklamou B2B a reklamou v rámci spotřebitelského marketingu

Zdroj: VYSEKALOVÁ J., MIKEŠ J., *Reklama : jak dělat reklamu.* 2010. s. 19

B2B reklama má jako stejně jako všechny další činnosti podniků svůj účel. Tento účel by se dal shrnout následovně:

Role klasické reklamy v B2B spočívá především v tom, že:

- Vytváří povědomí
- Generuje vyšší prodeje
- Iniciuje předprodejní aktivity
- Oslovuje minoritní členy rozhodujících skupin
- Vytváří image firmy a produktu
- Sděluje technické informace
- Pomáhá aktivitám podpory prodeje²⁷

Příprava reklamní kampaně B2B prochází několika fázemi. Nejdříve je nutné zakomponovat kampaň do obchodního plánu firmy, z něhož bude později vycházet. Součástí tohoto plánu je specifikace marketingové nabídky, prodejní a personální možnosti, atd. Dále je nutné navrhnout a zakomponovat kampaň do marketingových cílech podniku, které by měla kampaň splnit. Další fází je konkrétní definování požadavků na média a následně výběr médií, které budou pro kampaň použity. Od toho se dále odvíjí specifikace PR marketingu a direkt marketingu. Poté nastává poslední fáze a to je konečné formulování marketingové kampaně na základě předchozích fází.

Jak je již řečeno výše, důraz je kladen více na zajištění obchodu, logistiky, servisu, kvality služeb, spokojenosti zákazníka, atd. K získání a prohlubování dobrých vztahů s klienty se používají různé podpůrné akce. Jedna z těchto akcí je například tzv. special event. Většinou se jedná o společenskou událost, na kterou jsou pozváni současní i potenciální klienti, v B2B tedy zástupci jednotlivých firem. Podstatou těchto akcí je především připomenout pořádající firmu stávajícím zákazníkům a poděkovat jim za využívání jejich služeb, dále upozornit potenciální klienty na produkty pořádající firmy, získat kontakty na kompetentní osoby a celkově rozšířit povědomí o firmě.

²⁷ VYSEKALOVÁ, J. MIKEŠ, J. *Reklama : jak dělat reklamu.* 2010. s. 20

2.4.4 Základy B2B marketingu

Pro zajištění efektivního B2B marketingu je důležité neustále zdokonalovat použité metody a držet krok s novými poznatky. Jisté základy se však nikdy nemění. Existuje řada pravidel jak efektivně využívat B2B marketing, mezi něž patří²⁸:

- **Databázový systém** – kvalitní databázový systém je začátkem všeho. Úspěšný marketér se bez kvalitní databáze obsahující všechny důležité informace neobejde. Databáze by měla obsahovat informace o stávajících i potenciálních klientech, přičemž je nutné informace ohodnotit podle jejich spolehlivosti. Databázi je samozřejmě nutné pravidelně obnovovat a zálohovat.

- **Strategie Push a Pull** - Push strategie se využívá především ve vysoce konkurenčním prostředí, kde je nutné produkt protlačit do popředí například pomocí slev a různých akcí. Pull strategie je zaměřena na přesvědčení zákazníka o kvalitě a výhodách produktu, přičemž je využíváno agresivní reklamní kampaně. V B2B marketingu je velice důležité používat obě strategie. V praxi marketéři často zapomínají na Pull strategii, což je ovšem často neefektivní, protože zákazníci přicházejí k firmě až v momentě, kdy jsou připraveni ke koupi. Je tedy důležité být vidět, čehož se dá dosáhnout pomocí Pull strategie a různých komunikačních prostředků.

- **Integrace** - ve smyslu sladění reklamních sdělení a tedy i tvoření celkového image firmy. Pokud budou sdělení propagována firmou zmatená, nudná, nebo jich bude zbytečně mnoho, potenciální klienti si je nezapamatují nebo je naopak odradí od oslovení firmy. Je tedy nutné promyslet a sladit informace uveřejňované na různých reklamních propagacích.

- **Inovace** – Držet krok s dobou a neustále vyvíjet novém metody marketingu patří k základním funkcím úspěšných marketérů. Chybou některých společností je pověstné „usnutí na vavřínech“. Neustálé využívání postupů, které „vždycky fungovaly“ není

²⁸ Expert advice for B2B marketing: The top 5 things from our thought leaders – Marketo best practices blob

inovativní a je efektivní pouze do určitého bodu. V závislosti na měnících se podmínkách na trhu a ve firmě je nutné vymýšlet nové metody jak produkt propagovat.

• **Testování, testování a testování** – po vytvoření nové metody propagace je nutné ji otestovat. A to ne pouze jednou, ale několikrát. Testováním metody se odhalí její silné a slabé stránky a metoda se dá podle těchto odhalení dále upravovat. Testováním se dále zjistí, zda je metoda efektivní, tedy zda firmě přinese požadované výsledky.

2.5 Efektivita marketingu

Všechny činnosti podniku jsou v určité době vyhodnocovány. Hodnocení probíhá na základě stanovených kritérií a měřítek. Volba měřítek je pro podnik velice vážná a „ošemetná“ činnost. Marketingové oddělení má za úkol odhadnout budoucí prodeje výrobků či služeb na základě marketingové kampaně, kterou pro produkt vytvořil. Tento odhad je pak součástí tvorby plánů nákladů a výnosů do budoucna. Je tedy nutné provést co možná nejpřesnější odhad. I z tohoto důvodu je nutné, aby marketingové oddělení při volbě měřítek efektivnosti kampaně úzce spolupracovalo s finančním oddělením. Pokud by měřítko vytvořilo pouze marketingové oddělení, vzniklo by nebezpečí, že měřítko a tím pádem ani výsledky a odhady nebudou objektivní. Na druhé straně, kdyby měřítko byla vytvořena zcela jen finančním oddělením, nemusí mu marketingové oddělení věřit, co se týká objektivity a reálnosti měřítek. Spolupráce obou oddělení je tedy primární. Nejčastěji používaná měřítko jsou: podíl na trhu, povědomost o značce, zákaznická spokojenost, atd.

Výsledek hodnocení se snaží odpovědět na základní otázku, a to: „Je činnost podniku efektivní?“ tedy, „Plní činnost vytyčené cíle?“ Pokud je odpověď na tuto otázku ano, může být podnik spokojen a pokračovat v provádění činnosti. Pokud jsou činnosti po analýze shledány jako neefektivní či pouze částečně efektivní, je třeba provést změny nebo činnost ukončit. Zjišťování efektivnosti marketingu lze provést několika způsoby.

2.5.1 Finanční měřítka

Marketing je (možná více než jiné činnosti podniku) neustále nucen předkládat důkazy o jeho efektivitě. Efektivita může být hodnocena různě, nicméně pro řadu podniků je zásadním kritériem finanční hledisko. Konkrétně je dbán zřetel na návratnost investic vložených do marketingu. Toto je hodnoceno pomocí ukazatele ROI, který posuzuje výnosnost investice.

2.5.1.1 Ukazatel ROI

$$\text{ROI} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{investice do reklamy}} * 100$$

Interpretace:

Pokud ROI = 100 %, výnosy plně pokryly investice.

Pokud ROI > 100 %, projekt je výnosný.

Pokud ROI < 100 %, projekt je ztrátový.

Pro měření marketingu však tento ukazatel nemá zcela vypovídající hodnotu. Porovnání zisku s investicí poskytne podniku orientační číslo z hlediska financí, ovšem toto číslo neodhaluje důležité detaily, neříká nic o tom, jak moc reklama na zákazníka zapůsobila, jaké jsou náklady reklamy na jednoho zákazníka, atd. Pro zjištění těchto otázek je třeba zhodnotit marketing dalšími způsoby.

2.5.1.2 Aktivita Based Costing

Tato metoda odpovídá na otázky, jaké náklady a výnosy byly vynaloženy na jednoho zákazníka. „Aktivita Based Costing je metodou měření nákladů a výkonů pro nákladové objekty, aktivity a zdroje. Zdroje jsou přiřazeny do aktivit, aktivity jsou dále přiřazeny do nákladových objektů v závislosti na jejich spotřebě. Náklady pak mohou být odděleny od výnosů a určí se tak ziskovost každé marketingové entity.“²⁹ Tato

²⁹ KOTLER, P. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 2005. s. 83

metoda spolu s ukazatelem ROI poskytne podniku povědomí o finančních investicích na jednotlivé zákazníky, výnosy z jednoho zákazníka a celkové povědomí o efektivitě marketingové kampaně.

2.5.2 Marketingový audit

Jednou z možností jak změřit efektivitu marketingové kampaně je provést marketingový audit. Tento audit je založen na bázi otázek, které tazatel odpoví na to, jak je organizována a řízena marketingová činnost podniku a jaké má výsledky. „Auditor musí zvolit ty otázky, které budou mít klíčový význam pro pochopení a zhodnocení podnikové marketingové činnosti.“³⁰ Pro provedení marketingového auditu může firma využít interní i externí zdroje. Interní zdroje znají lépe situaci firmy a proto mohou otázky specificky zaměřit na konkrétní věci, které jsou pro podnik důležité. Externí firmy mají na druhou stranu více zkušeností a jsou objektivnější.

„Marketingový audit je komplexní, systematické, nezávislé a periodické přezkoumávání marketingového prostředí, cílů, strategií a aktivit podniku – či podnikatelské jednotky – za účelem identifikace problémových oblastí i příležitostí a doporučením plánu konkrétních opatření k zlepšení podnikové marketingové výkonnosti.“³¹

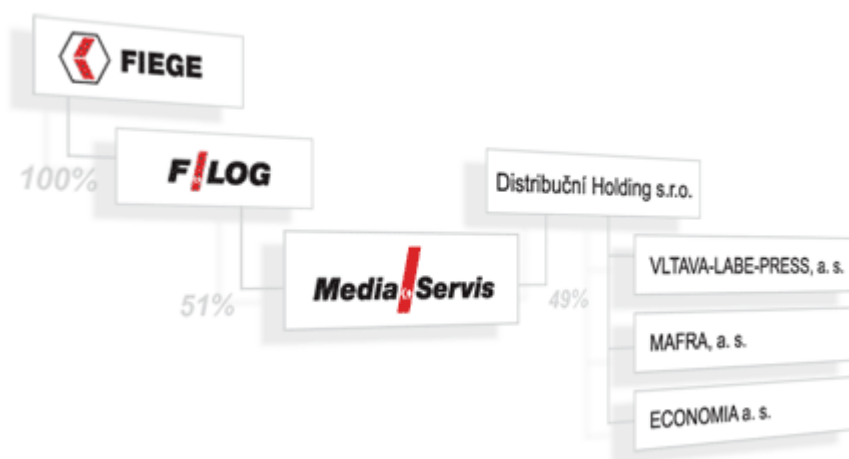
³⁰ KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. 2002. s. 212

³¹ KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. 2002. s. 212

3 Analytická část

3.1 Představení společnosti

Mediaservis je členem Asociace direkt marketingu a zásilkového obchodu ADMAZ. Z obrázku Vlastnické struktury je vidět, že majoritním vlastníkem společnosti Mediaservis, s.r.o. je společnost F-LOG AG, která patří do skupiny Feige se sídlem v Grevenu v Německu. F-LOG AG je poskytovatelem kvalitních služeb na rozvíjejícím se logistickém trhu. Je to dceřiná společnost firmy FEIGE Deutschland GmbH & Co. Má od počátku ve svých oblastech podnikání klíčové postavení na trhu. Tato firma se 14 500 zaměstnanci disponuje celoplošnou sítí po celém Německu i v dalších evropských zemích



Obrázek 6 Vlastnická struktura

Zdroj: interní materiály společnosti

Základní informace o firmě Mediaservis, s.r.o.

Založení:	1999
Jednatel:	Ing. Michal Koliandr
Sídlo:	Paceřická 2773/1, Praha 10, 193 00

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 53 600 000,- Kč

Předmět podnikání:

- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- zprostředkování zaměstnání

a) vyhledávání zaměstnání pro fyzickou osobu, která se o práci uchází a vyhledávání zaměstnanců pro zaměstnavatele, které hledá nové pracovní síly

b) zaměstnání fyzických osob za účelem výkonu jejich práce pro uživatele, kterým se rozumí jiná právnická nebo fyzická osoba, která práci přiděluje a dohlíží na její provedení

c) poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí dle ust. § 15 zákona o zaměstnanosti

- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru

Vize společnosti

„Mediaservis je společnost, která svým zákazníkům nabízí za odpovídajících cenových a kvalitativních podmínek komplexní služby v oblasti mediální logistiky, poštovních služeb a telemarketingu.

Mediaservis poskytuje tyto služby v souladu s potřebami a cíli svých zákazníků. Mediaservis vystupuje vůči svým zákazníkům na principu neutrality.“³²

Cílový zákazník

Cílovými zákazníky společnosti jsou velké firmy, které potřebují pravidelně roznést velké množství zásilek, například banky, pojišťovny, atd. V oblasti telemarketingu se rovněž jedná o velké společnosti, které se snaží oslovit co nejvíce potenciálních zákazníků nebo zlepšit péči o zákazníky stávající.

³² *MEDIASERVIS PROFIL FIRMY*

3.1.1 Produkty společnosti

Veškeré popisy a informace o produktech pocházejí z oficiálních internetových stránek firmy Mediaservis.³³ Portfólio služeb firmy Mediaservis je složeno ze dvou základních produktů, a to poštovní služby a telemarketing.

Poštovní služby



Media post

Doručování reklamních a informačních adresných zásilek tzv. direct mailů a to i atypických tvarů a rozměrů pro segmenty B2C a B2B. Nedílnou součástí služeb je i analýza nedoručitelných adres s uvedením důvodu nedoručení. Služba je určena pro všechny společnosti, které podávají větší množství adresných poštovních zásilek. Minimální podání činí 400 ks zásilek.



Media press

Ranní doručování předplatného novin a časopisů formou pravidelné roznášky od pondělí do soboty. Firma garantuje doručení celého nákladu v den vydání titulu. Pro řízení kvality doručování je aplikován sofistikovaný systém reklamačního managementu mezi jehož součástí patří mimo jiné zřízení bezplatných telefonních linek pro předplatitele a systém vyřizování doposílek již následující den. Služba určena pro celostátní a regionální vydavatele periodického tisku.



Media mail

Flexibilní a velmi rychlé oslovení maximálního počtu potenciálních zákazníků. Doručování je prováděno 7 dní v týdnu po celém území České republiky. Právě skutečnost, že distribuce je kompletně zajišťována prostřednictvím vlastní celoplošné

³³ Mediaservis – Poštovní služby, telemarketing

doručovací sítě, umožňuje aplikovat jednotné postupy při provádění distribuce a řízení kvality. Služba je určena pro všechny subjekty, které pro komunikaci se svými zákazníky chtějí využít neadresný způsob doručení reklamních a informačních tiskovin.



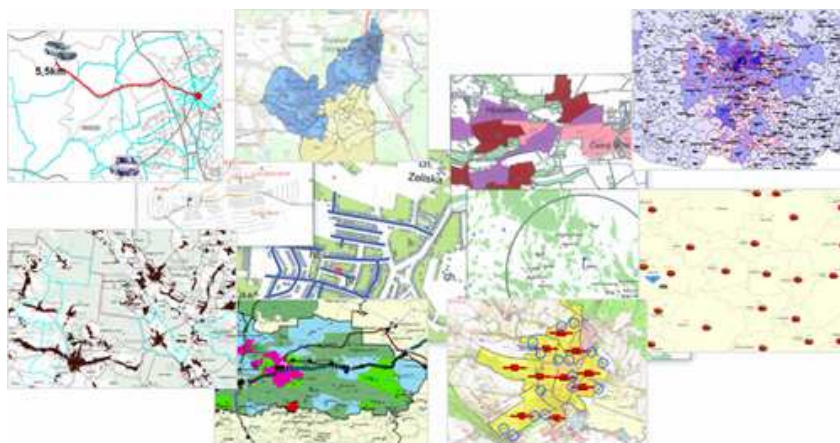
Media log

Služba zahrnuje ucelenou podporu při kompletaci zásilek a jejich přípravě k doručení. Firma Mediaservis spolupracuje s celou řadou soukromých lettershopových společností. Služby zahrnují i skladování ve firemním Distribučním centru a dopravu zásilek v tuzemsku i zahraničí. Služba určena pro hromadné podavatele adresných a neadresných direct mailových zásilek a vydavatele periodického tisku.



Media Geo

Pro efektivní naplánování distribučních oblastí a přesnější zacílení kampaně klientů je využíváno softwarové vybavení v kombinaci se znalostmi geosociálních struktur jednotlivých měst a regionů.



Media kurýr

Jedná se o doručování a vyzvedávání právně závazných dokumentů, smluv či produktů. Využitím této služby je zkrácen čas od prvního kontaktu se zákazníkem až po uzavření smlouvy, dále je eliminována veškerá korespondence či nutnost návštěvy

zákazníka na pobočce. Součástí této služby je i zpracování administrativy, akvizice nových zákazníků, ověřování údajů,...



Telemarketing

Media call

Media call zahrnuje kompletní služby zaměřené na získávání nových zákazníků a pečování o zákazníky stávající. Toto je zajišťováno pomocí aktivního a pasivního telemarketingu a ostatních marketingových prostředků, jako například direct mailu. Nedílnou součástí služeb je i návrh koncepce a detailní zpracování klientových telemarketingových kampaní. Samotná služba zahrnuje několik kategorií, které mohou zákazníci využít.

Aktivní telemarketing

Aktivní telemarketing představuje úspěšný prostředek pro získávání nových zákazníků, zjišťování potřeb a nových informací od stávajících zákazníků a efektivní nástroj pro tvorbu zákaznického potenciálu. Služba zahrnuje například zajištění sofistikovaného konceptu telemarketingových kampaní, konzultace a doporučení v průběhu realizace kampaní, a další.

Pasivní telemarketing

Každá společnost musí poskytovat kvalitní zákaznický servis pro své stálé i potenciální zákazníky. Tato služba zlepšení vztahů a zvýšení loajality zákazníků, okamžitou zpětnou vazbu na požadavky zákazníků, pravidelný monitoring spokojenosti zákazníků, atd.

Vzdělávací služby

Efektivní komunikace s klientem je základním předpokladem úspěchu každé společnosti. Právě z tohoto důvodu je nezbytné komunikační dovednosti vašich pracovníků neustále rozvíjet. Zákaznické Centrum Mediaservis na základě osmileté intenzivní práce v oblasti každodenní komunikace s klientem po telefonu vytvořilo flexibilní systém školicích formátů, které lze přizpůsobit aktuálním potřebám společnosti a jejího zákazníka.

Poradenství

Možností jak získávat nového zákazníky či pečovat o ty stávající je hned několik. Služba zahrnuje návrh a přípravu optimální koncepci telemarketingových projektů vycházející z klientových potřeb a požadavků. Součástí této služby je i detailní vyhodnocení a rozbor jednotlivých projektů a doporučení dalších možností jak pracovat se zákazníky.

3.2 Vnější analýza

3.2.1 Porterova analýza

Potenciální noví konkurenti

Tento faktor určuje, jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh a jestli existují nějaké bariéry vstupu. Překážkou vstupu na poštovní trh je tzv. poštovní výhrada, která omezuje nové poštovní operátory v nabídce služeb. Poštovní výhrada vymezuje České poště jako státnímu podniku část trhu, na které může poskytovat své služby pouze ona. Česká pošta za to musí spolehlivě zajišťovat základní poštovní služby v dané kvalitě na celém území ČR. Mezi další bariéry vstupu patří například vysoké finanční náklady (dopravní prostředky, zaměstnanci), dále přístup k distribučním kanálům (zcela nové firmy mohou mít potíže vytvořit si dostatečnou

distribuční síť). Další bariérou vstupu může být i již stávající vysoká konkurence. Vstup do odvětví je z těchto důvodů relativně obtížný, ne však nemožný. Možnost proniknutí na trh mají především velké zahraniční společnosti, které mají z poštovním trhem zkušenosti a mají dostatečné finanční i informační prostředky, aby byly schopny vytvořit konkurenční výhodu a uchytit se na trhu.

Z pohledu telemarketingových služeb tvoří bariéru vstupu rovněž finanční a informační náklady. Vstup na trh telemarketingu je jednodušší než na trh poštovních služeb, ovšem v současnosti se na trhu již vyskytuje relativně velké množství telemarketingových společností.

Vyjednávací síla odběratelů

Tento faktor určuje, jak silná je pozice odběratelů na trhu, kolik odběratelů podnik má a jaké jsou objemy nákupů zákazníků.

V případě firmy Mediaservis jsou odběratelé cca z 90% firmy, které si předplatí doručování tiskovin až do schránky, dále neadresné roznášení letáků, katalogů nebo klientských magazínů. Zákazníci telemarketingových služeb jsou firmy, které si přejí oslovit co největší množství potenciálních zákazníků či zlepšit péči o zákazníky stávající. Firma se snaží co nejvíce vyhovět svým zákazníkům a jejich požadavkům. Největším problémem při uzavírání smluv je definování smluvních podmínek, na kterých by obě strany souhlasily. Častým zdrojem zakázek firmy je účast na výběrových řízeních, kde zákazníkům předkládá svou nabídku. Pozdější ladění podmínek je už spíše formalita. Vyjednávací síla odběratelů je tedy relativně značná, ale tato síla je převážně založena na ochotě firmy splnit požadavky zákazníků. Čím větší obchod však zákazníci potřebují uzavřít, tím větší vyjednávací sílu mají. V následující tabulce jsou uvedeny příklady firem, které využívají služby firmy Mediaservis.

	Vydavatelé	Banky/ Pojišťovny	Maloobchodníci	Telekomunikační společnosti	Průmyslové společnosti
MediaPress					
MediaPost					
MediaMail					
MediaCall					

Obrázek 7 Příklad klientů společnosti Mediaservis

Zdroj: Interní materiály společnosti

Hrozba substitučních výrobků

Určuje, jak snadno mohou být naše služby nahrazeny jinými. Mediaservis je jediným alternativním poštovním operátorem poskytující služby prostřednictvím svých vlastních zaměstnanců. Distribuční síť mají rozšířenou po celém území ČR. Doručování probíhá 7 dní v týdnu, tím se snaží pokrýt veškeré potřeby svých zákazníků. To vše za konkurenčně přijatelnou cenu.

Telemarketingové služby jsou ve své podstatě jedinečné a snad kromě poštovních služeb (neadresná a adresná konkurence) nemají substitut.

Vyjednávací síla dodavatelů

Zabývá se otázkou, jaká je pozice dodavatelů? Jestli má firma například jediného dodavatele nebo jich má více.

Firma Mediaservis má mnoho dodavatelů. Jsou to hlavně menší dopravci u poštovních služeb a například telefonní společnosti u telemarketing. Menší dopravci zajišťují rozesílání dopisů, katalogů, klientských magazínů atd. U služby telemarketing má firma sjednané speciální datové tarify u operátorů jako např. O2 nebo T-mobile. Firma zvolila variantu mnoha dodavatelů, která ji umožňuje rychle reagovat na požadavky svého klienta. V případě pouze jednoho dodavatele vzniká riziko, že nebude schopen reagovat dostatečně pružně na požadavky firmy a ta nebude obratem schopna

reagovat na požadavky svých zákazníků. Vyjednávací síla dodavatele však není příliš velká.

Konkurenční rivalita

Zkoumá to, zda je na trhu nějaký dominantní konkurent a jaké je postavení mezi stávajícími konkurenty.

Mediaservis je členem Asociace direkt marketingu a zásilkového obchodu ADMAZ, jehož členy jsou např. Česká pošta, s.p., Česká distribuční, a.s., Česká mailingová společnost, s.r.o., DIRECT SOFT, s.r.o. atd. Největším konkurentem firmy Mediaservis je především Česká pošta, s.p. už jen z toho hlediska, že se jedná o státní podnik, který má určité výjimky. Další konkurenty představují například firma TNT post (poštovní služby) a firma Duality Brands, s.r.o. (telemarketing). Každá z poštovních konkurenčních firem poskytuje obdobné služby jako Mediaservis, ale každá se specializuje na určitý druh poštovní služby, takže je možné si trh relativně rozdělit. Většina konkurenčních bojů probíhá především na úrovni výběrových řízení a tendrech. Přes výběrová řízení firma získává většinu svých zakázek. Podrobný rozbor konkurence je uveden v kapitole 3.4.

3.2.2 SLEPT analýza

SLEPT analýza se využívá k hodnocení makroprostředí společnosti, tedy prostředí, které působí na podnik zvenku, je to jeho okolí. A snaží se odhadnout jeho budoucí vývoj. Jde o vliv sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technologických faktorů.

Sociální okolí

Do tohoto faktoru patří především životní styl a úroveň obyvatelstva, jeho vzdělanost, porodnost a úmrtnost, počet obyvatel atd.

Co se týká životní úrovně obyvatelstva, vycházela jsem z dat českého statistického úřadu. Nejnovější informace se týkají roku 2009. Čisté peněžní příjmy domácností – průměr na jednoho člena za rok činily 142 402,- Kč. A čisté peněžní

výdaje domácností – průměr na jednoho člena za rok činily 128 622,- Kč. Z toho vyplývá, že každý člen domácnosti ušetřil průměrně 13 780,- Kč.

Nejvyšší výdaje se přitom vynaložily na bydlení, vodu, energii a paliva a na druhém místě potraviny a nealkoholické nápoje. Nejméně výdajů z rodinného rozpočtu spolkně vzdělávání.

Od roku 2007 dochází k přirozenému přírůstku obyvatelstva. Na 1000 obyvatel přirozeně přiroste 1 obyvatel. V ČR žije 433 000 cizinců bez azylantů. Úroveň dosaženého vzdělání mladých 20 -24 let (střední a vyšší vzdělání) je na hodnotě 91,9. Pro srovnání průměr v EU je 78,6. Na vysokých školách prezenčně studuje 277 184 studentů.

Legislativní okolí

Legislativní faktory, které působí na podnik, jsou zejména různá omezení v podobě zákonů, nařízení a vyhlášek.

Jako nejdůležitější avšak nejobecnější právní normou pro podnik je dodržování Zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník a Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník. Dále Zákoník práce, Zákon o účetnictví, Zákon o dani z příjmu. A vzhledem k činnosti společnosti musí zásadně dodržovat také Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

Ekonomické okolí

Situaci okolo podniku silně ovlivňuje ekonomická situace v republice. Je to např. inflace, nezaměstnanost, HDP, mzdy, úroveň zahraničního obchodu apod.

Hrubý domácí produkt v roce 2010 3669,8 mld. Kč oproti roku 2009 se jedná o nárůst 2,3% a na jednu osobu činil HDP 348 928,- Kč. Za druhý kvartál roku 2011 vzrostl HDP o 2,2%.

Míra nezaměstnanosti k září roku 2011 činí pro ČR 8%. Na konci roku 2010 to bylo 9,6%.

Průměrná meziroční míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného indexu spotřebitelských cen v roce 2010 byla 1,5%. Na konci roku 2010 to byly 2,3% a v září tohoto roku je meziroční inflace na hodnotě 1,8%.

Celková bilance zahraničního obchodu (vývoz – dovoz) byla v mld. Kč 149,6. Ve druhém čtvrtletí roku 2011 byla průměrná mzda 23 984,- Kč. Na konci roku 2010 byla průměrná mzda 25 803,- Kč.^{34 35 36}

Politické okolí

Stát a politika ovlivňuje fungování podniků hlavně prostřednictvím vydávání zákonů, vyhlášek a různých vládních nařízení. Jde hlavně o to, jestli „vládne“ v zemi pravice nebo levice.

V současné době je u moci pravice. Složená z Občanské a demokratické strany, TOP 09 a Věci Veřejných. Snaží se prosadit nejrůznější reformy, např. důchodovou, zdravotnictví apod.

V poslední době ale vyvstává nový problém a to mohou být problémy některých zemí EU, které se dotýkají celé EU, tím pádem i ČR. Další problém, který se týká EU a ČR, je zavedení jednotné měny EURO v ČR. Všechny tyto faktory by mohly podnik působící v ČR, ale s matkou v Německu, ohrozit.

Technologické okolí

Vysoká úroveň technologického vývoje značně usnadňuje řízení společnosti, přípravu na změnu a spousta dalších. V mnoha případech správně zvolená technologie také dokáže firmě ušetřit finanční prostředky.

Společnost ovlivňuje vývoj nových komunikačních technologií a vzhledem k jejímu předmětu podnikání také vývoj v oblasti navigačních systémů.³⁷

³⁴ *Inflace, spotřebitelské ceny*

³⁵ *Makroekonomika - přehled makroekonomických údajů z ČR*

³⁶ *Hlavní makroekonomické ukazatele ČR – BusinessInfo.cz*

³⁷ LUPÍENSKÁ, A. MÁCOVÁ, R. *Analýza rizik ve zvolené firmě* (Seminární práce)

3.3 Vnitřní analýza

3.3.1 Metoda 7 S

Metoda 7S je tvořena 7 klíčovými faktory, které poskytují informace o vnitřním prostředí firmy. Jednotlivé faktory by měly být sladěny, aby umožnily firmě činit efektivní rozhodnutí a posilovat její pozici na trhu.³⁸

STRATEGY (STRATEGIE)

Strategie společnosti je zaměřena na kvalitu poskytovaných služeb a pohodlí zákazníků. To zahrnuje neustálé zlepšování kvality služeb a přístupu ke klientům. Firma Mediaservis, s.r.o. je schopna jednotlivým zákazníkům připravit nabídku služeb podle jejich požadavků za „rozumné“ ceny. Výsledkem této strategie je dobré jméno firmy, stabilní pozice na trhu, zlepšení kvality nabízených služeb.

STRUCTURE (STRUKTURA)

Struktura firmy Mediaservis je založena na funkčním hierarchickém řízení. Skupiny zaměstnanců pracují jednotlivě i v týmech, ve kterých se soustředí na daný úkol a prohlubují své znalosti z dané oblasti. Tyto skupiny i jednotlivci jsou vedeny leadery, kteří dohlížejí na to, aby byl zadaný úkol proveden správně a efektivně. Leadři jsou vedeni manažery pro danou oblast a divizi. Každý manager na střední úrovni má určitou oblast služeb za kterou odpovídá. Vrcholové vedení (manažeri jednotlivých poboček po celé republice) pak řídí a koordinuje činnost firmy podle přání vlastníka firmy.

Jednotlivé týmy mezi sebou komunikují a v některých případech spolupracují na určitých projektech. V případě onemocnění některého z pracovníků je struktura dostatečně flexibilní a je schopna pokračovat v plnění úkolů.

³⁸ Koučink, Klučink firem, Poradenství pro firmy | KoučinkFirem.eu

SYSTEMS (SYSTÉMY ŘÍZENÍ)

Systémy řízení ve firmě se soustředí na přání zákazníka a na poskytování kvalitních služeb. Firma využívá zpětnou vazbu od svých zákazníků i zaměstnanců. Dále provádí pravidelné interní analýzy svých výsledků a procesů ve firmě – cca jednou měsíčně. Zpětná vazba od zákazníků probíhá častěji, i to je však individuální. Na základě těchto analýz provádí změny ve svých procesech, službách,....

STYL (STYL MANAŽERSKÉ PRÁCE)

Ve firmě je uplatňován demokratický styl řízení. Členové týmů diskutují se svým leaderem a vyjadřují své nápady a připomínky. Mají přehled o dění ve skupině a znají cíle a strategii firmy. Management společnosti se snaží jednat flexibilně. A to jak při řešení problémů, tak při budování a plnění strategie firmy. Bere v úvahu názory řadových pracovníků, tlumočené leadery skupin a manažery na střední úrovni.

STAFF (SPOLUPRACOVNÍCI)

Řadoví pracovníci v týmech jsou z velké části motivováni pouze odměnami a bonusy. Mezi týmy existuje určitá rivalita z důvodů odměn za dobře odvedenou práci. Například několik týmů může dostat stejný úkol a tým s nejlepším či nejrychlejším výsledkem dostane větší odměnu než jiný. Loajalita vůči firmě je však u těchto pracovníků založena především na odměnách, firemní kultuře a vztazích na pracovišti. Střední management je rovněž motivován odměnami, ale zároveň se stává loajálními vůči firmě. I mezi manažery na střední úrovni existuje určitá rivalita, která je motivuje k podávání lepších výkonů. Vrcholový management je z velké části velice loajální, stará se o dobré jméno firmy a není motivován pouze finančními odměnami.

SKILLS (SCHOPNOSTI)

Funkcionální styl řízení zaručuje, že schopnosti jednotlivých pracovníků se v daném oboru prohlubují. Řadový pracovníci a leadři skupin své znalosti neustále doplňují a učí se je využívat co nejefektivněji. Týmy pracovníků dostávají nové projekty, jejichž podstaty si však jsou velice podobné. Mnoho činností tedy u každého

projektu stále opakují. Pracovníci se stávají efektivnější a zároveň se učí nové věci. Znalosti a schopnosti potřebné pro jiné oblasti služeb však nemají. Manažeři na střední úrovni mají znalosti a schopnosti pro výkon práce ve svém oboru, ale zároveň mají určité znalosti i z ostatních oborů, aby mohli pružně reagovat na pokyny vyššího managementu, zastoupit nemocného kolegu a samozřejmě jsou tyto znalosti a schopnosti podmínkou pro postup na vyšší pozici. Nejvyšší management naopak nemá hluboké znalosti z každého jednotlivého oboru, ale disponuje schopnostmi a znalostmi ze všech oborů, které musí být na takové úrovni, aby mohli řídit vývoj firmy.

SHARED VALUES (SDÍLENÉ HODNOTY)

Vize společnosti Mediaservis je stanovena následovně: „Mediaservis je společnost, která svým zákazníkům nabízí za odpovídajících cenových a kvalitativních podmínek komplexní služby v oblasti mediální logistiky, poštovních služeb a telemarketingu. Mediaservis poskytuje tyto služby v souladu s potřebami a cíli svých zákazníků. Mediaservis vystupuje vůči svým zákazníkům na principu neutrality.“³⁹ Sdílené hodnoty pracovníků ve firmě je poskytování kvalitních služeb za odpovídající cenu, tvoření dobrého jména firmy a vystupování fér vůči svým zákazníkům. Pokud se budou tyto hodnoty dodržovat, firma se bude rozvíjet, tvořit dobré jméno na trhu a pracovníci budou odměněni.⁴⁰

3.3.2 Marketingový mix

Produkt

Jak je již řečeno v úvodu praktické části, firma Mediaservis se zabývá poštovními službami a telemarketingem. Kromě základních služeb jako je roznos adresných i neadresných zásilek či roznos předplacených tiskovin, nabízí i doplňkové služby jako je poradenství či naplánování distribučních oblastí podle individuálních přání klientů. Samotný proces realizace služby má několik fází. Základním požadavkem je fakt, že klient má zájem o využití služeb firmy Mediaservis. Jednotlivé fáze budu demonstrovat

³⁹ Mediaservis – Profil firmy

⁴⁰ LUPIENSKÁ, A. MÁCOVÁ, R. *Analýza rizik ve zvolené firmě* (Seminární práce)

na příkladu služby Media mail, tedy roznos neadresných zásilek. První fáze je kontaktování společnosti. Kromě využití tradičních komunikačních možností jako je e-mail nebo zákaznická linka, má společnost Mediaservis na svých internetových stránkách k dispozici on-line formuláře uvedený u jednotlivých služeb. Potenciálnímu zákazníkovi stačí pouze vyplnit několik základních údajů a společnost mu na základě těchto údajů zašle konkrétní nabídku služby. V případě schválení nabídky je další fází dohodnutí smluvních podmínek a doladění detailů služby, např. kdy budou předány reklamní tiskoviny a následuje podepsání smlouvy. Třetí fáze je samotné uskutečnění služby, která zahrnuje platbu za službu, předání reklamních tiskovin, roznos tiskovin a poskytnutí zpětné vazby zákazníkovi. Celý proces, tedy všechny fáze mohou v případě aktivní a rychlé účasti obou subjektů proběhnout v rozmezí několika pracovních dnů.

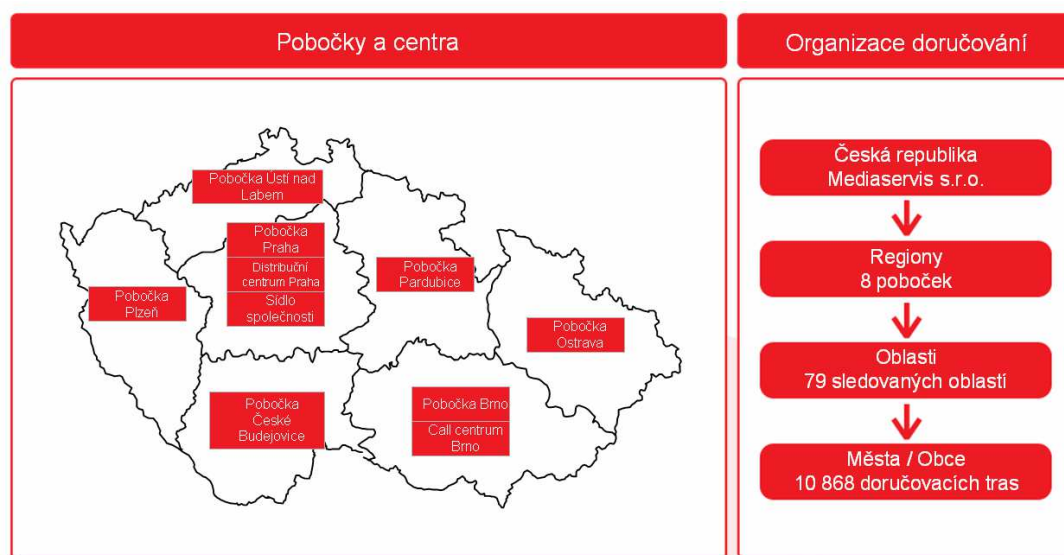
Cena

Cena jednotlivých poštovních a telemarketingových služeb není až na výjimku v České republice nijak regulována. Touto výjimkou je Česká pošta, s.p., která má regulované ceny určitých služeb avšak která je současně osvobozena od DPH, což ji snižuje náklady a tedy dává možnost manipulovat s cenou. Soukromé firmy si mohou nastavit ceny podle své vlastní cenové politiky. V případě služby Telemarketing jsou ceny tvořeny podle nákladů na službu a požadované marže. Cena se dále upravuje podle určitých kritérií každé zakázky. V případě poštovních služeb je cena tvořena stejným způsobem, tedy náklady a požadovanými výnosy, ovšem součástí cenové politiky je i sledování cen konkurence. Cena jednotlivých zakázek je rozdílná. Firma má u každé nabízené služby stanovené cenové rozmezí. Podle konkrétních požadavků zákazníka je pak v rámci tohoto rozmezí nastavena konkrétní cena za poskytnutou službu. Firma si však zakládá na tom, že poskytuje kvalitní služby za přijatelné ceny. Na stanovení ceny má vliv především:

- množství a velikost zásilek (zda se jedná o pravidelný roznos nebo pouze o jednorázový, zda je za úkol roznést 1 000 ks či 20 000 ks zásilek)
- místo a rozloha, kterou chce zákazník pokrýt (vzdálenější či méně obydlená místa jsou těžší pokrýt, než větší města)

Místo

Sídlo společnosti se nachází v Praze. Své pobočky má však ve velkých městech po celé České republice např. Brno, Ostrava, Pardubice,... Rozsah poštovních i telemarketingových služeb tedy pokryje celou Českou republiku, což je jedna z konkurenčních výhod společnosti. Firma zatím nemá pobočky ani větší působnost v zahraničí. Jednání mezi firmou a zákazníkem probíhá částečně elektronicky, ve většině případech je však nutná osobní schůzka. Schůzka může proběhnout jak v pobočce společnosti, tak v sídle zákazníka. Pobočky mají kromě komunikace se zákazníkem i jiný účel, a to jako centrála pro zaměstnance a v určitých případech i jako distribuční centrála. Pokud je se zákazníkem sepsána smlouva např. o roznosu adresných zásilek, musí zákazník tyto zásilky dodat do distribučního centra, odkud budou dále rozneseny.



Obrázek 8 Rozmístění poboček firmy Mediaservis v ČR
Zdroj: Interní materiály firmy Mediaservis

Propagace

Celková propagace společnosti Mediaservis je omezená. Společnost propaguje své služby zejména pomocí vybraných ekonomických magazínů a internetu.

Ekonomické magazíny

Z řady ekonomických magazínů společnost využívá především časopis Direkt, který vychází jedenkrát měsíčně. Časopis se zaměřuje na digitální marketing, direkt mail, data marketing a na aktuální dění na trhu České republiky. Obsahem magazínu

jsou rozhovory se zástupci předních firem, přehled novinek na trhu a aktuální dění ve světě. Samozřejmostí jsou i placené reklamy, které společnost Mediaservis využívá. Společnost dále vydává svůj vlastní magazín s názvem. Media Post. Magazín vychází jednou za čtvrt roku. Magazín je nízkonákladový a vznikl jako prioritní projekt pobočky Telemarketingu v Brně. Časem se však magazín rozrostl v obsahu i v počtu výtisků. Magazín nyní obsahuje např. novinky ve společnosti Mediaservis a rozhovory s klíčovými zaměstnanci i zákazníky. Časopis je k dispozici na pobočkách firmy a několik výtisků je vždy zasláno důležitým obchodním partnerům.

Internet

Propagace probíhá ve formě vlastních webových stránek www.mediaservis.cz, kde jsou zobrazeny informace o službách firmy a o firmě samotné. Stránky však kromě občasných uveřejnění novinek nebyly řadu let aktualizovány. Informace uveřejněné na stránkách jsou pro základní orientaci dostačující, avšak stará aktualizace stránek a jen občasná uveřejnění novinek může mít za následek, že uživatel nebude považovat stránky a tedy ani firmu za důvěryhodné a informace za aktuální.

Prezentace na portálu Facebook.com je rovněž další způsob zviditelnění, který firma používá. Společnost má však založen základní profil se zaměřením pouze na zákaznické centrum. Profil slouží k interní domluvě pracovníků zákaznického centra a pro komunikaci se zákazníky, kteří na něj mohou psát své dotazy a připomínky. K únoru 2012 má profil 617 fanoušků, což hodnotím kladně. Profil celé firmy však na Facebooku neexistuje.

Z dalších forem propagace firma využila například reklamu na známých autobusech Student agency. V tomto případě se však nejednalo o klasické reklamní sdělení, ale o nábor nových operátorů.

Mediaservis vlastní několik desítek dopravních prostředků a zaměstnává přes 8 000 doručovatelů. Jako další formu propagace tedy zvolila reklamu na autě a sjednocenou uniformu pro doručovatele

3.3.3 Hodnotový řetězec

Hodnotový řetězec slouží pro zmapování procesů podniku, na základě čehož je pak identifikován postup tvorby přidané hodnoty pro zákazníka.

3.3.3.1 Primární činnosti

Řízení vstupních operací

Protože firma Mediaservis nabízí služby a nikoliv výrobky, jsou její vstupní operace omezeny. Z hlediska poštovních služeb je pro firmu důležité mít v čas zajištěny tiskoviny pro roznos, seznam adres či lokalitu roznosu a vypracovanou nejefektivnější cestu roznosu. Dodání tiskovina z velké části záleží na zákaznících, kteří ve většině případů dodávají tiskoviny přímo do distribučních center firmy. Na přání zákazníka budou tiskoviny vytvořeny přímo firmou a zákazník se tedy o dopravu nemusí starat. Tiskoviny jsou dále v centru roztrídění a distribuovány do jednotlivých poboček v ČR, odkud už je jednotlivý doručovatelé dodají konečným příjemcům. Místo roznosu je se zákazníkem předem domluveno. Nejefektivnější logistická cesta je vytvořena zakoupeným softwarem, který je napojen na interní systém firmy, se kterým zaměstnanci pracují. Systém obsahuje veškeré informace ohledně zakázky, tedy množství tiskovin, adresy roznosu, logistické cesty, časový rámec,... zaměstnanci mají k systému neustálý přístup, informace se pravidelně aktualizují. Mají tak k dispozici potřebné informace, například v jakých lokalitách byly již tiskoviny rozneseny a v jakých ne. Telemarketingové služby nemají vstupní operace v tradičním slova smyslu. Pro tyto služby jsou vstupy informace od zákazníka např. kvalita databáze, poměry volání, časový rámec,... I tyto informace jsou uloženy v informačním systému firmy, ve kterém je vypracován plán na oslovení vybraných skupin lidí. Plán zahrnuje určení pracovníků v týmu, časový rámec, případné bonusy,... Přidaná hodnota pro zákazníka spočívá v jednoduchosti celé operace, totiž jedinou jeho povinností je oznámit firmě co, kdy, kam, jak, popřípadě zajištění dovozu tiskovin do distribučního centra a o více se nemusí starat.

Provoz

Provoz firmy je založen na individuálních zakázkách. Každá zakázka má odlišné vstupní informace, což ovlivňuje procesy uvnitř firmy a samozřejmě i výstup. Všeobecný postup zpracování zakázky u poštovních i telemarketingových služeb je následující. Ve většině případů se firma účastní výběrového řízení, na kterém zpracuje návrh služby na základě stanovených informací od potencionálního zákazníka (množství tiskovin, místo roznosu,...). Pokud je firma vybrána, následuje dojednání detailů smlouvy a smluvních podmínek. Po uzavření smlouvy nastane provedení samotné služby. Základem provedení je zadání dat do informačního systému firmy, implementace plánu roznosu, podle kterého se dále řídí zaměstnanci firmy. Důležitou podmínkou všech operací ve firmě je zajištění kvality veškerých procesů. Zákazník od firmy očekává kvalitní a rychlou práci a proto je kladen důraz na zaměstnance, aby své úkoly plnili dostatečně rychle a spolehlivě. Především je důležité aby pravidelně aktualizovali data v systému firmy, ze kterých pak vycházejí další procesy a především je podáván přehled zákazníkovi o stavu jeho zakázky.

Řízení výstupních operací

Součástí těchto operací je v případě poštovních služeb distribuce zásilek po ČR, předání doručovatelům a následné doručení. S tím je spojen i rychlý a spolehlivý přenos informací o zásilkách jednotlivým doručovatelům. Důraz je kladen na nepoškození zásilek a rychlost doručení. V praxi dorazí tiskoviny na pobočku, kde jsou na základě dat z informačního systému rozděleny mezi jednotlivé doručovatele – každý doručovatel má svoji určitou oblast, ale například v případě nemoci jsou schopni se jednotlivě zastoupit. Po dokončení roznosu jsou obnoveny data v systému a nahlášeny případné problémy při roznášce, jedná se o určitou formu reportingu. Zákazník je pak na základě těchto dat informován o průběhu roznosu a o případných problémech či doporučení ke změnám služby. Informace o těchto operacích jsou pak použity v marketingu a servisních službách firmy. V oblasti telemarketingu je pak velice důležitá rychlá reakce na přání zákazníka. Firma je schopna změnit parametry služby a tedy i změnit výsledky během několika dnů. U telemarketingu je kladen důraz na kvalitu a efektivitu služby. Tzn. oslovení domluveného počtu lidí v dohodnutém času. Ve firmě probíhají pravidelné telekonference s klienty, na kterých jsou hodnoceny

výsledky služby a probírány nové návrhy, jak službu vylepšit. Zákazníci mají tedy výhodu v možnosti rychlé změny parametrů služby podle jejich potřeb. Pružnost veškerých operací zaručuje, že zákazník je schopen zaznamenat změnu v řádech desítek hodin, ne dnů či týdnů, jak je běžné a vzniká mu tak přidaná hodnota.

Marketing a odbyt

Propagace služeb firmy probíhá především na bázi internetu, specializovaných tiskovin a virálním marketingu. Veškeré nápady a tvorba propagace jsou tvořeny uvnitř firmy. Mediaservis nevyužívá služeb externích společností. Důležitou částí propagace je vydávání vlastního magazínu, který obsahuje novinky ve firmě i na trhu a například rozhovory s důležitými zákazníky a zaměstnanci firmy. Magazín je vydáván cca jednou za čtvrt roku, takže čtenáři na firmu nezapomínají, ale naopak jsou pravidelně informováni o dění ve firmě a jejich plánech do budoucna.

Marketingová činnost částečně vychází z hodnocení služeb spokojených klientů a ze statistik výstupních operací, které firma zpracovává. Statistiky jsou používány jako známky spolehlivosti firmy.

Zákazník si může nechat zpracovat nezávaznou nabídku. Kontaktní formulář je k dispozici na oficiálních stránkách firmy. Po zadání určitých dat mu firma Mediaservis zadarmo zpracuje komplexní plán poskytované služby včetně finanční a časové náročnosti. Po shlednutí nabídky pak zákazník může požádat firmu o případné úpravy a rozhodne se, zda nabízené služby přijme či ne.

Servisní služby

Servisní služby firmy jsou na velice dobré úrovni. Firma se snaží co nejvíce vyhovět přáním zákazníka, což vede k rozsáhlé nabídce servisních služeb. Přidanou hodnotou je konzultace a poradenství, které firma zákazníkům do jisté míry bezplatně poskytuje. Konzultace a poradenství zahrnují i vytvoření bezplatného návrhu služeb, podle konkrétních parametrů zákazníka. V případě zájmu firma poskytuje zákazníkům samostatnou službu poradenství, kde je schopna poradit, jaká forma služeb by byla pro zákazníka nejefektivnější. Další servisní službou je poskytování reportů a zpětné vazby, které vychází z procesů a výstupních operací firmy. Zákazník dostává podle svých přání na míru vytvořené reporty, které obsahují informace podle jeho specifikací. Dále

probíhají pravidelné telekonference či schůzky, na kterých se řeší efektivita služby a případné problémy. Zákazník má tak přesné a pravidelné informace o službě a jejich výsledcích. K tomu má možnost využít poradenské služby, které firma nabízí a více tak zefektivnit svou kampaň. Další přidanou hodnotou pro zákazníka je efektivní komunikace s firmou přes servisní oddělení. Servisní pracovníci prochází řadou školení, aby byli schopni zákazníkovi efektivně nabídnout relevantní informace a pomoci mu vyřešit případné problémy.

3.3.3.2 Sekundární činnosti

Infrastruktura podniku

Většina procesů ve firmě je řízena přes informační systém podniku, který využívá prakticky každý zaměstnanec. Kromě řízení procesů systém obsahuje prakticky všechny data, která pracovníci potřebují ke své práci. Zaměstnanci mají své přihlašovací údaje ovšem každý zaměstnanec má odlišná přístupová práva, podle charakteru jeho práce. Nejnižší přístupy má kontaktní personál, především doručovatele tisku, kteří pracují prioritně s databází adres a zásilkami. Nejvyšší přístupy mají naopak manažeři, kteří se dostanou ke statistikám, účetnictví apod. Stejně tak je omezeno právo zápisu. Provádět zásadní změny mohou pouze vedoucí pracovníci a klíčový zaměstnanci – práva jsou opět upravena podle charakteru operace. Chce-li například klient telemarketingové sekce změnit používanou databázi kontaktů za jinou, musí tuto operaci povolit vedoucí projektu, který jako jediný má právo databáze změnit.

Prioritně se dá systém rozdělit na 2 části podle charakteru služby, tedy na poštovní služby a telemarketing. Každá část vyžaduje jiná vstupní data a spravuje jiné procesy např. u poštovních služeb je systém z velké části orientován na logistiku a u telemarketingu na správu databáze a zaznamenávání tel. hovorů. Určité části má však systém pro oba obory stejné, např. provozní náležitosti, novinky ve firmě, personální údaje. Systém je spravován IT oddělením podniku, které je zodpovědné za jeho strukturu, chod, aktualizaci, apod.

Systémy řízení ve firmě se soustředí na přání zákazníka a na poskytování kvalitních služeb. Firma využívá zpětnou vazbu od svých zákazníků i zaměstnanců k vylepšování svých služeb a plánování dalšího rozvoje. Zpětná vazba od zákazníků

probíhá relativně často, v některých případech je však značně individuální (např. u telemarketingových služeb může komunikace se zákazníkem probíhat každý týden). Na základě této komunikace jsou za chodu provedeny změny v poskytovaných službách. Firma dále provádí pravidelné interní analýzy svých výsledků a procesů ve firmě – cca jednou měsíčně. Tato analýza kromě jiného zahrnuje přehled splněných a nesplněných projektů včetně identifikace problémů při plnění úkolů. Z výsledku analýzy jsou pak tvořeny plány a strategie na odstranění problémů. Analýzy provádí odpovědní vedoucí týmů (např. manažeři oblastí), kteří mívají pravidelné porady na kterých jsou výsledky rozebrány. Infrastruktura podniku je tak flexibilní, určité procesy se na přání zákazníka mohou za chodu měnit a jemu tak vzniká přidaná hodnota.

Technologický rozvoj

V oblasti poštovních služeb probíhá rozvoj převážně na úrovni dopravních prostředků a třídících strojů. Firma spravuje velký vozový park s několika desítkami automobilů včetně skútrů. Tento park je neustále spravován a rozšiřován o nové prostředky. Vývojem prochází i třídící stroje, které je také nutné obnovovat. Tyto stroje hrají zásadní roli především v poštovních službách, kde je jako součást vstupních operací nutné tiskoviny správně roztřídit. Tyto stroje šetří čas a energii a proto je velice důležité, aby fungovaly správně a splňovaly vysoké nároky firmy.

Dále je v poštovních i telemarketingových službách nutné držet krok s vývojem IT techniky a softwaru. Firma je velice závislá na svém informačním systému, který musí vyhovovat vysokým nárokům firmy. Je ho třeba pravidelně obnovovat, dělat zálohy dat a zajistit jeho chod a komptabilitu s nejnovějšími programy. Veškeré vybavení je tedy nutné jednou za čas aktualizovat. Nové programy jsou vyvíjeny např. pro call centra, kde je nutné usnadnit a zrychlit vytáčení telefonních čísel. V poštovních službách jsou to pak programy, které jsou využívány ke správě celé logistiky od distribučního centra po konečného příjemce. Firma si na vývoj speciálních programů najímá externí vývojářské společnosti, které vytvoří program na základě jejich požadavků. Moderní technologie a vývoj tedy urychlují provoz firmy, šetří jí tak čas a tím šetří i čas zákazníkům, kterým tak vzniká přidaná hodnota.

Řízení pracovních sil

Jak je již řečeno výše, zaměstnanci firmy by se daly rozdělit do 3 hlavních skupin. Kontaktní personál je většinou tvořen brigádníky, což vede k velké fluktuaci, především u zaměstnanců call centra. Nahrazení tohoto personálu je však relativně lehké, noví zaměstnanci musí projít několika školeními, kde jim je vysvětlen obsah a charakter práce. Dále školeními asertivity, komunikace,...a dalších tzv. soft skills, které jim pomohou při komunikaci se zákazníky. Kromě brigádníků si však firma udržuje v call centru pracovníky na hlavní úvazek, kteří tvoří servisní oddělení firmy. Na tyto pracovníky je kladen velký důraz v rámci proškolení a v rámci detailního seznámení s procesy ve firmě. Motivace těchto pracovníků je především dobré jméno firmy, dále firemní kultura a přátelský kolektiv. Provozní personál je těžší nahradit, je třeba delšího zaškolení a nejlépe praxe na obdobné pozici. Jako motivace slouží odměna, firemní kultura a budování dobrého jména firmy. Manažeři jsou poměrně těžko nahraditelní. Nejčastěji je preferováno dosazování na tyto pozice vlastní zaměstnanci, kteří ve firmě už delší dobu pracují. Manažeři mají největší zodpovědnost a v případě jejich odchodu se těžko nahrazují. Jejich motivací jsou odměny, firemní kultura a dobré jméno firmy.

Veškerý personál firmy od nejnižších pozic až po nejvyšší je motivován firemní kulturou a budováním dobrého jména. Toho se dá dosáhnout jen spolehlivou prací, a efektivním plněním přání zákazníka.

Obstaravatelská činnost

Obstaravatelská činnost probíhá ve firmě formou využívání externích propagačních a tiskařských společností. Mediaservis nabízí svým zákazníkům možnost návrhu a zajištění tisku reklamních tiskovin. V takovém případě se do jisté míry obrací na externí specializované firmy, které jsou schopny návrh vytvořit či vytisknout. Dalšími dodavateli je síť doručovatelských firem. Mediaservis se nespolehá pouze na jednoho dodavatele, ale má vytvořenou databázi různých dodavatelů, kteří jsou schopni vyhovět podmínkám firmy. V případě velké zakázky či vytíženosti zdrojů firmy jsou využíváni právě tito dopravci. V oblasti telemarketingu jsou dodavatelé především telekomunikační společnosti, např. O2, T-Mobile,... Mediaservis má s těmito dodavateli dojednané speciální tarify, které ji umožňují protelefonovat velké množství hodin. Subdodavatelé tak mají vliv minimálně na provoz firmy (telemarketingové

služby) a na výstupní operace (roznos tiskovin). Přidaná hodnota pro zákazníka spočívá v tom, že mu firma může nabídnout služby, které by za jiných okolností byly dražší nebo by vůbec nebyly k dispozici.

3.3.4 Finanční analýza

Úkolem finanční analýzy je zhodnotit efektivnost hospodaření firmy. Analýza se provádí výpočtem vybraných finančních ukazatelů. Data, potřebná k provedení analýzy jsou získána z účetních výkazů firmy Mediaservis za roky 2007 až 2010. Konkrétně se jedná o porovnání dat z rozvahy a z výkazu zisků a ztrát. Výsledkem analýzy jsou informace o hospodaření podniku z hlediska financí. Výsledky může firma použít ke zlepšení své situace na trhu, k předvídání možných problémů a k porovnání s oborovým průměrem či s jinými firmami.

Ukazatelé Rentability

Ukazatelé rentability se řadí mezi poměrové ukazatele. Vyjadřují, nakolik je firma efektivní z pohledu vlastníka. Tyto ukazatele počítají poměr mezi finančními prostředky vloženými do firmy a prostředky, které firma produkuje.

1) ROI – Rentabilita vloženého kapitálu. Ve zkratce se dá říci, že vyjadřuje kolik haléřů provozního zisku podnik dosáhl z investice 1 Kč. Hodnoty nad 15% jsou hodnoceny velice dobře. Hodnoty mezi 12-15% jsou dobré.

2) ROA – Rentabilita celkového kapitálu. Tento ukazatel měří produkční sílu podniku. Hodnoty nad 10% jsou považovány za dobré.

3) ROE – Rentabilita vlastního kapitálu. Ukazatel měří přínos pro vlastníka. Doslova kolik haléřů čistého zisku připadá na 1 Kč investovanou akcionářem. Hodnoty by měly být alespoň o několik % větší, než % úročení dlouhodobých vkladů.

4) ROS – Rentabilita tržeb. Kolik haléřů čistého zisku podnik má z 1 Kč tržeb. Výsledek nad 6% je hodnocen kladně.

	Rentabilita v %			
	2007	2008	2009	2010
ROI	3,62	1,28	9,65	2,56
ROA	2,75	1,01	7,72	2,07
ROE	7,49	2,98	20,64	6,03
ROS	0,92	0,32	2,46	0,60

Tabulka 4 Rentabilita 2007 – 2010
Zdroj: vlastní tvorba podle materiálů firmy

Z analýzy vyplývá, že v letech 2007 a 2008 je firma značně pod doporučenými hodnotami ve všech ukazatelích rentability. Všeobecně byl poměr mezi vloženými a produkovánými prostředky velice malý. Vzhledem k tomu, že hlavní vlastník firmy je její mateřská společnost, nemusí pro ni být tyto hodnoty zcela zneklidňující, nicméně dlouhodobé ponížování rozhodně není dobré. V roce 2009 se firma k doporučeným hodnotám začíná přibližovat. Firmě se podařilo výrazně zvýšit své tržby, což má za následek navýšení hodnot. V roce 2010 však hodnoty razantně klesly především díky nárůstu nákladů a tedy snížení hospodářského výsledku. Pokud budou hodnoty i nadále klesat, měla by se firma zaměřit na analýzu jednotlivých nákladů a jejich snižování.

Ukazatelé Aktivity

Ukazatelé aktivity se rovněž řadí do poměrových ukazatelů. Vyjadřují, jak efektivně podnik hospodaří se svým majetkem.

1) Obrat celkových aktiv – Vyjadřuje, kolikrát se celkový majetek obrátí v tržby. Interval optimálních hodnot je 1,6 – 3. Hodnoty pod 1,6 značí, že firma vlastní více majetku než je účelné, hodnoty nad 3 naopak naznačují, že firma nemá dostatečný majetek k efektivnímu hospodaření.

2) Obrat stálých aktiv – Tento ukazatel se využívá především při rozhodování, zda pořídit nový majetek. Hodnoty by se ideálně měly pohybovat kolem oborového průměru.

3) Doba obratu krátkodobých obchodních pohledávek – Vyjadřuje, jak dlouho firma čeká na splacení svých pohledávek od zákazníků.

4) Doba obratu krátkodobých obchodních závazků – Vyjadřuje, jak dlouho firma čeká se zaplacením svých závazků

	Aktivita			
	2007	2008	2009	2010
Obrat celkových aktiv	3,00	3,14	3,14	3,46
Obrat stálých aktiv	12,66	16,24	34,64	34,06
Doba obratu krát. obchodních pohledávek	46,33	24,18	36,27	41,04
Doba obratu krát. obchodních závazků	11,76	11,20	11,19	11,83

Tabulka 5 Aktivita 2001 – 2010
Zdroj: vlastní tvorba podle materiálů firmy

Hodnoty ukazatele Obrat celkových aktiv se cca do roku 2010 drží optimálních hodnot, ačkoliv v roce 2008 a 2009 jsou hodnoty lehce nad optimem. V roce 2010 však hodnoty vzrostly, což může naznačovat nedostatek majetku potřebného do budoucna.

Vzhledem k tomu, že se jedná o firmu poskytující služby a nejde o firmu výrobní, není zde nutnost držet velké zásoby stálých aktiv.

Doba obratu krátkodobých obchodních pohledávek je relativně dlouhá. V roce 2007 čekala firma na uhrazení pohledávek v průměru měsíc a půl, což se v roce 2008 zlepšilo, ovšem v roce 2009 a 2010 se doba opět prodloužila.

Doba obratu krátkodobých obchodních závazků je krátká. Firma své závazky platí dříve než musí a zejména je platí dříve, než má zaplacené své vlastní pohledávky, což je pro firmu nevýhodné. Doba obratu závazků se za sledované období téměř neposunula i když doba obratu pohledávek ano. Firma by měla více reagovat na dobu splácení svých pohledávek⁴¹

Ukazatelé Likvidity

Likvidita charakterizuje schopnost firmy dostát svým závazkům.

1) Běžná likvidita – tato likvidita je považována za nejobecnější stupeň likvidity. Udává, kolikrát by byl podnik schopen uspokojit svoje věřitele, kdyby v daném okamžiku proměnil veškerá svá oběžná aktiva v hotovostní prostředky. Průměrné hodnoty se pohybují v intervalu 1,5-2,5.

2) Pohotová likvidita – ze vzorce jsou vyloučeny zásoby, protože jsou nejméně likvidní. Pokud se hodnoty pohybují pod 1, znamená to, že společnost má zbytečně mnoho zásob.

3) Okamžitá (peněžní) likvidita – ve vzorci se počítá pouze s finančním majetkem místo oběžných aktiv. Ideální interval je 0,2 – 0,5.

⁴¹ LUPIENSKÁ, A., MÁCOVÁ, R. *Analýza rizik ve zvolené firmě* (Seminární práce)

	Likvidita			
	2007	2008	2009	2010
Běžná likvidita	1,27	1,27	1,52	1,40
Pohotovostní likvidita	1,27	1,27	1,52	1,40
Okamžitá likvidita	0,31	0,88	0,92	0,72

Tabulka 6 Likvidita 2007 – 2010
Zdroj: vlastní tvorba podle materiálů firmy

Hodnoty běžné likvidity se přibližují optimální normě až v roce 2009. V roce 2010 však opět klesají. Vzhledem k tomu, že firma nemá žádné zásoby, jsou hodnoty běžné i pohotovostní likvidity stejné. Firma by byla schopna uspokojit své věřitele. Okamžitá likvidita se naopak drží v normě jen v roce 2007. V roce 2008 a 2009 jsou hodnoty nad normou, což je způsobeno tím, že firma výrazně navýšila svůj finanční majetek, zejména peníze na bance. V roce 2010 se hodnota zmenšuje a přibližuje se optimu.

Ukazatelé Zadluženosti

Tyto ukazatelé porovnávají firmu z hlediska cizího kapitálu.

- 1) Celková zadluženost – vyjadřuje, míru krytí majetku cizími zdroji. Podle zlatého pravidla financování by měla zadluženost dosahovat cca 50-60%.
- 2) Koeficient financování – určuje do jaké míry jsou aktiva financována vlastním kapitálem.
- 3) Doba splácení dluhu – udává po kolika letech je podnik schopen při stávající výkonnosti splatit svoje dluhy.

	Zadluženost			
	2007	2008	2009	2010
Celková zadluženost	58,85	62,93	60,52	63,31
Koeficient financování	0,37	0,34	0,37	0,34
Doba splácení dluhu	-5,44	0,21	3,80	-4,34

Tabulka 7 Zadluženost 2007 – 2010
Zdroj: vlastní tvorba podle materiálů firmy

Celková zadluženost se řídí zlatým pravidlem financování. Cizí kapitál tvoří ve společnosti cca 60% celkového kapitálu. Firma neuvádí žádnou bankovní půjčku či úvěr, dá se proto předpokládat, že 60% kapitálu do firmy poskytla mateřská společnost.

Koeficient financování napovídá, že poměr vlastního kapitálu vůči celkovému je velice malý. Vlastní kapitál firmy tvoří pouze cca 40% celkového kapitálu. Firma je závislá na mateřské společnosti.

V roce 2007 má doba splácení dluhu zápornou hodnotu díky zápornému provoznímu cash-flow. Situace se během roku 2008 vylepšuje a v roce 2009 firma dosáhla optima. V roce 2010 firma opět vykazuje záporné cash-flow, což má za následek záporné hodnoty.⁴²

Závěr finanční analýzy

Hospodaření s majetkem se v roce 2010 výrazně zhoršilo především díky vzrůstu nákladů. Jedná se hlavně o náklady na zaměstnance, což naznačuje rozšíření firmy na trhu, nicméně je třeba tyto náklady hlídat. Zkrácení doby splácení obchodních pohledávek je dalším faktorem ke zlepšení. Doba splatnosti pohledávky se pohybuje kolem 40 dnů. Vzhledem k tomu, že firma své závazky platí cca během dvou týdnů, nejedná se o efektivní hospodaření a firma by se mohla dostat do platební neschopnosti. Celková zadluženost a doba splácení dluhu je rovněž relativně vysoká, nicméně protože se jedná o prostředky mateřské společnosti, řeší se tento faktor interně s mateřskou společností.

V letech 2007 a 2008 se firma vyvíjela stabilně a její výsledky se zlepšovaly. V roce 2009 udělala velký skok převážně zvýšením svých tržeb. V roce 2010 její výsledky opět poklesly, nicméně zastavily se nad úrovní hodnot 2008, takže se firma i nadále postupně vyvíjí jako v předchozích letech.

⁴² LUPIENSKÁ, A. MÁCOVÁ, R. *Analýza rizik ve zvolené firmě* (Seminární práce)

3.4 Konkurence

Český telekomunikační úřad

Český telekomunikační úřad je ústřední správní úřad pro výkon státní správy včetně regulace v oblasti elektronických komunikací a poštovních služeb. Primárním úkolem tohoto úřadu je zajistit a kontrolovat poštovní služby nabízené držiteli poštovní licence, a to jak z hlediska kvality, tak z hlediska jejich dostupnosti. Do této regulace spadá definování požadavků a charakter služeb, které musí držitelé nabízet. Dále poradenství a pomoc zákazníkům, kteří jsou s poskytovateli či jejich službami nespokojeni. Důležitá je například i regulace cen poštovních služeb do zahraničí, atd.⁴³

Jak je řečeno výše, portfolio služeb firmy Mediaservis je děleno do dvou hlavních kategorií a to Poštovní služby a Telemarketing. Z hlediska analýzy konkurence je proto nutné rozlišovat i hlavní konkurenty na základě tohoto dělení služeb.

3.4.1 Konkurence v poštovních službách

Česká pošta, s.p. byla dlouhá léta jediným držitelem tzv. poštovní licence, která ji na trhu zaručovala monopolní postavení. S postupem času však došlo k částečné liberalizaci poštovních služeb a na trhu se objevilo několik soukromých firem nabízejících poštovní služby. I přes tuto liberalizaci podmínek pro vstup na trh včetně faktu, že poskytování poštovních služeb spadá do tzv. volných živností však vzniklo jen několik nových poskytovatelů, mezi něž se řadí i firma Mediaservis. Hlavní oblast, kde mohly tyto firmy působit se stala především oblast direct mailu (adresné zásilky obsahující reklamu), které Česká pošta nepokryla a kde tedy bylo místo pro produkty konkurence. Od roku 2013 by měla vstoupit v účinnost novela zákona o poštovních službách. Novela zákona má implementovat požadavky vyplývající ze 3. poštovní směrnice, a to zejména zajištění poskytování trvale udržitelné univerzální poštovní služby, otevření trhu poštovních služeb rovné soutěži a zajištění přiměřené ochrany uživatelů všech poštovních služeb, tj. nově nejen služeb poskytovaných veřejnými poštovními operátory. Současní poskytovatelé se na tyto změny pečlivě připravují, protože se jim nabízí šance rozšířit a upevnit svou pozici na trhu. Mezi největší

⁴³ www.ctu.cz

konkurenty firmy Mediaservis v oblasti poštovních služeb patří Česká pošta, s.p., společnost I.D. Marketing ČR, s.r.o. (dříve TNT Post) a Česká mailingová společnost, s.r.o.

Česká pošta

Česká pošta vznikla 1. ledna 1993. V té době se jednalo o jediného poštovního dopravce vlastního poštovní licence. Tato licence ji opravňuje poskytovat tzv. základní služby v dostatečném rozsahu a kvalitě na území České republiky. Platnost této licence je do konce roku 2012.⁴⁴

Česká pošta se na tuto reformu dlouhodobě připravuje. V roce 2010 spustila několik projektů (např. nahrazování kamenných provozoven České pošty tzv. poštovními agenturami či výdejními místy, elektronické avizování poštovních zásilek nebo odpolední dodávání), což by mělo zvýšit efektivitu a zlepšit kvalitu poskytování poštovních služeb.

Za konkurenční výhodu společnosti Česká pošta, s.p. by se dal považovat především rozsah a kvalita jejích služeb, dlouholetá tradice společnosti, nejsilnější postavení na trhu.

I.D. Marketing ČR, s.r.o.

Dříve pod názvem TNT post, s.r.o. je poskytovatelem poštovních služeb, tj. neadresné distribuce (např. doručování reklamních tiskovin) i adresného doručování do schránek domácností po celém území České republiky. Na českém trhu začala působit v roce 1998. Společnost se pyšní vlastnictvím několika certifikátů, mezi něž patří například ISO 9001 a 14001. Společnost poskytuje své služby na území celé České republiky, pobočky má umístěny v každém kraji ČR. Jen v distribuční síti zaměstnává cca 6000 doručovatelů.

V oblasti neadresného doručování poskytuje kompletní služby zahrnující například door mailing (zavěšování reklamních materiálů na kliky domů a bytů), sampling (distribuci vzorků), kamelotáž (rozdávání propagačních materiálů na rušných ulicích), atd.⁴⁵

⁴⁴ *O České poště / Česká pošta*

⁴⁵ *IDMarketing – nabízené služby – neadresné doručování*

Konkurenční výhoda společnosti může být v dlouholetém působení na trhu, množství certifikátů, zacílené a relativně originální nabídce služeb (door mailing, sampling)

Česká mailingová společnost, s.r.o.

Česká mailingová společnost, s.r.o. má dvě provozovny: Rudná u Prahy (1 250 m²) a Hostivice (4 750 m²). Motivem společnosti je rychlost, kvalita a profesionalita. Výrobní kapacity umožňují zpracovat velké a náročné zakázky. Společnost se zaměřuje především na direct marketing, dále na billing, reklamní marketing a zásilkový obchod. Ve zmíněných oblastech poskytuje služby jako například fóliování (zabalení tiskovin a předmětů do fólie), obálování (zabalení tiskovin do obálek), zásilkové obchody (zajištění logistiky zásilkového obchodu), komplexní polygrafické služby a mnohé další. Společnost tedy klade veliký důraz nejen na roznos, ale na samotnou kompletaci, balení a zajištění, že zásilka bude doručena nepoškozena.

46

Jako konkurenční výhoda se dá považovat rozmanitost služeb zejména ve spojitosti se zabalením samotných zásilek a velká kapacita skladu i dalších prostor, což firmě umožňuje zvládat veliké množství zásilek.

⁴⁶ Česká mailingová společnost – direkt mailing, hromadné rozesílání obálek

3.4.1.1 Srovnání služeb

Srovnání poštovních služeb společnosti Mediaservis s konkurenty				
	Mediaservis, s.r.o.	Česká pošta, s.p.	I.D. Marketing Čr, s.r.o.	Česká mailingová společnost
Adresné zásilky	ano	ano	ano	ano
<i>Minimální množství (ks)</i>	400	500	2000	dle dohody
Neadresné zásilky	ano	Ano	ano	ne
<i>Minimální množství (ks)</i>	dle dohody	60	-	-
Doručování předplacených tiskovin	ano	ano	ano	ne
<i>Distribuce (počet dní v týdnu)</i>	7	5	5	-
<i>Doba doručení (hodiny)</i>	12	24 až 72	dle dohody	-
Doručování a vyzvednutí zásilek pomocí kurýra	ano	ano	ne	ne
Podpora při kompletaci zásilek	ano	ano	ano	ano
Poradenství	ano	ne	ano	ano
Plánování distribučních oblastí	ano	ne	ano	ano
Působnost	celá ČR	celá ČR	téměř celá ČR a zahraničí	téměř celá ČR
Doba doručení běžných zásilek (hodiny)	24	24 až 72	-	24
Možnost online sledování zásilek	ano	ano	ano	ano
Speciální služby (billing, sampling,...)	ne	ne	ano	ano

Tabulka 8 Srovnání poštovních služeb společnosti Mediaservis, s.r.o. s vybranými konkurenty

Zdroj: Vlastní tvorba, informace z oficiálních stránek jednotlivých společností

V tabulce č. 8 jsou srovnány základní služby společnosti Mediaservis, s.r.o. s vybranými konkurenty. Pro potřeby této analýzy byly vybrány jen základní a doplňkové služby firmy Mediaservis a doplňkové služby konkurentů. Data k analýze pochází z internetových stránek jednotlivých společností.

Službu Adresné zásilky poskytují všechny vybrané firmy. Rozdíl však nastává v minimálním množství, které jsou společnosti ochotny roznést. Společnost Mediaservis má podmínku minimálně 400 ks, což je ze všech společností nejméně. Mediaservis má tak kromě velkých společností možnost zaujmout např. začínající podnikatele či malé společnosti, které mají zájem o menší roznos než je 500 či 2000 ks zásilek, jak je tomu u konkurence. Česká mailingová společnost, s.r.o. se na minimálním množství dohodne

s konkrétním klientem, ale pravděpodobnost, že by min. množství bylo menší než 400 ks je podle mého názoru velice malá.

Roznos Neadresných zásilek nabízejí všechny společnosti kromě České mailingové společnosti, s.r.o. V tomto případě je u společnosti Mediaservis min. množství určeno na základě dohody se zákazníkem. Česká pošta má podmínku min. množství 60 ks pro obvod jedné dodací pošty. Tato podmínka je téměř zanedbatelná z důvodu efektivity propagační akce. Pokud mají propagační tiskoviny mít úspěch a tedy oslovit potenciální zákazníky, platí nepsané pravidlo „Čím více, tím lépe.“ Množství tiskovin by se tedy mělo pohybovat v řádech stovek kusů.

Doručování předplacených tiskovin poskytují opět všechny firmy kromě České mailingové společnosti. Co se týká možnosti distribuce a doby dodání, poskytuje společnost Mediaservis jednoznačně nejlepší služby. Jako jediná je totiž schopna roznášet tiskoviny i o víkendech, což uvítá řada zákazníků. Doba doručení těchto tiskovin je rovněž nejkratší. Společnost je schopna tiskoviny roznést v ten samý den, kdy je od zákazníka převezme (splní-li zákazník podmínky dodání). Informace jsou tedy předány rychle a efektivně. Zbývající konkurenti doručují tento typ tiskovin pouze v pracovní dny a doba doručení se pohybuje kolem 24 – 72 hodin v závislosti na dohodě.

Využívání kurýrních služeb poskytují všechny společnosti kromě I.D. Marketing ČR a České mailingové společnosti. Kurýři jsou ze všech služeb relativně největší novinkou. I přes tento fakt je služba vyhledávána.

Službu podpory při kompletaci zásilek, ať už se jedná o možnost tisku, balení, skladování,... rovněž poskytují všechny firmy. Podle popisu jednotlivých služeb se však nejvíce kompletací zásilek zabývá Česká mailingová společnost, s.r.o. V současné době se jedná o jednu ze základních doprovodných služeb, kterou zákazníci vyhledávají. Specializace na tuto službu může vést ke konkurenční výhodě.

Poradenství a plánování distribučních oblastí na míru je v dnešní době rovněž nepostradatelná součást nabízených služeb. Požadavky klientů jsou stále náročnější a pokud jim firma nedokáže dát ucelené informace a rady, které přesně odpovídají profilu zákazníka, může o něj velice jednoduše přijít. Tohoto faktu si všimly soukromé společnosti, které využily mezery na trhu a začaly tyto služby poskytovat. Česká pošta tyto služby zatím neposkytuje.

Všechny uvedené firmy působí zcela či částečně na celém území České republiky. Česká pošta a Mediaservis jsou však jedinými firmami, které pokrývají opravdu celou Českou republiku. Konkurence firmy Mediaservis však rozšířila svou působnost i do zahraničí. Česká pošta je schopná roznést zásilky i na SR, ačkoliv tam vystupuje jako Slovenská pošta, s.p. I.D. Marketing i pak působí na území celé Evropy. Česká mailingová společnost začíná získávat zákazníky i ze zahraničí, především z Německa, její působení je však zatím jen na českém trhu. Rozsah určitě představuje jedno z důležitých kritérií, podle kterého se zákazníci rozhodují. Čím větší působnost společnost má, tím lépe.

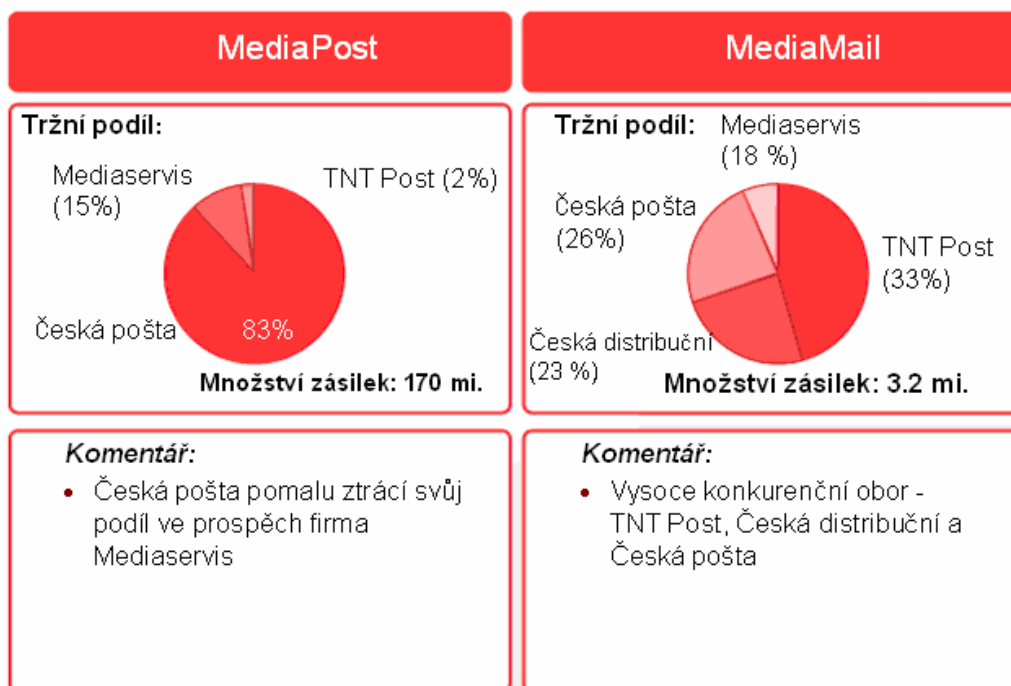
Doba doručení běžných zásilek závisí na typu služby, ovšem všeobecný standard se na území ČR pohybuje kolem 24 hodin po odeslání, což většina uvedených společností splňuje.

Možnost online sledování zásilek se již stalo nezbytnou součástí téměř jakékoliv poskytované služby.

V oblasti speciálních a nevšedních služeb však zcela vede I.D. Marketing ČR s.r.o. a Česká mailingová společnost, s.r.o., které poskytují širokou škálu nevšedních služeb ať už z hlediska kompletace zásilek nebo možností roznosu. Mediaservis i Česká pošta se zatím zaměřují primárně na základní druhy zásilek.

Z analýzy služeb společnosti Mediaservis vyplývá, že má oproti konkurenci několik výhod. Mezi hlavní výhody patří služba Doručování předplacených tiskovin, ve které je na trhu suverénní. Mezi další výhody patří i podmínka nejmenšího minimálního množství u služby Adresné zásilky. Oproti ostatním konkurentům má firma Mediaservis nevýhodu v působnosti. Služby firmy pokrývají celou ČR, nevztahují se však na zahraničí, zatímco většina konkurenčních služeb ano. Další nevýhodou může být i rozsah speciálních služeb jako např. billing

Dobrou pozici na trhu potvrzují i tržní podíly firmy Mediaservis, jak je vidět z obrázku č. 9. V oblasti Media Post se její tržní podíl vylepšuje na úkor České pošty, která ovšem stále ovládá velkou část trhu. Mediaservis však zabírá druhé místo. Ve službě MediaMail už není vidět razantní rozdíl mezi hlavními konkurenty a to z toho důvodu, že Česká pošta se touto oblastí zcela nezabývá a vznikla tak mezera na trhu.



Obrázek 9 Tržní podíly firem poskytujících služby Media Post a Media Mail
Zdroj: interní materiály firmy

3.4.2 Konkurence v telemarketingu

V oblasti telemarketingu existuje řada poskytovatelů, kteří jsou schopni uspokojit poptávku zákazníků. Prosazení v této oblasti je relativně náročné, bariéry vstupu jako finanční náklady a značná konkurence odrážejí potenciální zájemce. Pro firmy které se však již na tomto trhu prosadily tyto bariéry představují značnou výhodu. V současnosti na trhu existuje několik velkých společností, které poskytují komplexní služby a které jsou schopné zvládnout velké zakázky a řada menších společností, které zajišťují zakázky menšího typu a nabízí spíše základní služby bez doplňků. Mezi hlavní konkurenty frmy Mediaservis patří Proveon, a.s. a Quality brands, s.r.o.

Proveon, a.s.

Společnost vznikla v roce 2006 se sídlem v Brně. Proveon poskytuje služby v oblasti péče o zákazníky, zákaznického servisu a telemarketingu. Specializují se na outsourcing komplexních zákaznických procesů a služby spojené s provozem, řízením a rozvojem zákaznických center. Firma poskytuje následující služby:

- Péče o zákazníky a zákaznický servis – tato služba je srovnatelná s pasivním telemarketingem firmy Mediaservis.
- Akvizice a rozvoj zákazníků – aktivní telemarketing, pomocí kterého dochází k oslovení velkého množství potenciálních zákazníků
- Inkaso a správa pohledávek zákazníků - komplexní řešení inkasa a vypořádávání finančních pohledávek vůči koncovým zákazníkům.

V roce 2011 vznikl její nový společník Proveon Customer Services s.r.o., který se zcela zaměřuje na poskytování zákaznického servisu.

Společnost se může pyšnit zavedením systému Information systém managementu bezpečnosti (ISMS), který je založen na pravidlech definovaných normou ISO 27001 / BS 7799-2. Firma tak splňuje nejvyšší bezpečnostní standardy k ochraně zákaznickových dat.⁴⁷ Konkurenční výhoda je ve vytvoření Proveon Customer Services s.r.o., který se specializuje na zákaznický servis a zavedení systému ISMS, který může řada zákazníků považovat za nezbytný.

Quality Brands, s.r.o.

Firma vznikla v roce 2006. Sídlo firmy je v Brně. Společnost z 90% vlastní firma Meridian Media Limited z Velké Británie. Společnost je tedy pod záštitou starší a zkušené firmy, která ji pomáhá rozvíjet se na trhu ČR. Společnost provozuje 2 call centra, a to v Brně a druhé v Olomouci.

Quality Brands, s.r.o. nabízí mnoho služeb zaměřených na telemarketing a práci s daty.

Společnost nabízí následující služby:

- Zákaznický servis
- Telemarketing
- Služby back – office – tato služba se zabývá spravováním databází a roznáškové služby
- Webové, emailové a SMS služby – jedná se především o aktivní emailový a sms marketing

⁴⁷ Proveon.

- Správa agendy a CRM – ověřování, uchování a výběr vhodných adres, tvorba strategií a struktur péče o zákazníky

Společnost se zaměřuje na kvalitu svých zaměstnanců, a tedy i na kvalitu poskytovaných služeb. Mezi její zákazníky patří například společnosti T-Mobile, O2, Partners, AutoCont, atd. Jako konkurenční výhoda se dá považovat rozmanitá nabídka služeb a zástita nadnárodní společnosti.⁴⁸

3.4.2.1 Srovnání služeb

Srovnání telemarketingových služeb společnosti Mediaservis s konkurenty

	Mediaservis	Proveon	Quality Brands
Aktivní telemarketing	ano	ano	ano
Pasivní telemarketing	ano	ano	ano
Návrh kampaně	ano	ano	ano
Inkaso a správa pohledávek	ne	ano	ne
Spracování databáze	ano	ano	ano
Emailový a sms marketing	ne	ne	ano
Vzdělávací služby	ano	ano	ne

Tabulka 9 Srovnání telemarketingových služeb společnosti Mediaservis s konkurenty

Zdroj: Vlastní tvorba, informace z jednotlivých stránek společností

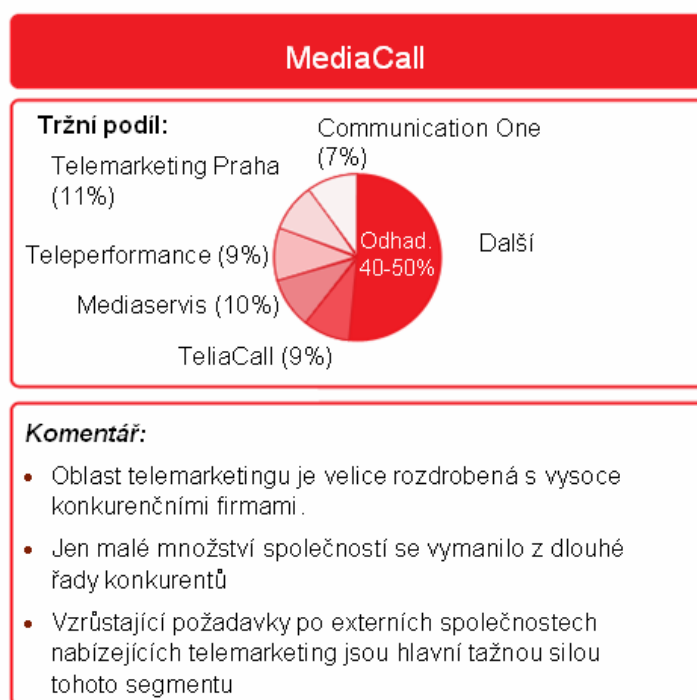
Ze srovnání vyplívá, že rozsah poskytovaných služeb je téměř stejný. Proveon, a.s. poskytuje oproti konkurentům službu inkasa a správy pohledávek. Z hlediska telemarketingu se jedná o relativně využívanou službu, kterou využijí všichni velcí poskytovatelé služeb jako například telefonní společnosti. V mnoha případech však mají tyto společnosti své vlastní call centrum a nevyužívají služeb externích firem. Společnost Quality Brands poskytuje službu Emailový a sms marketing. Tato služba však zcela nezapadá do portfolia call center, nicméně dle mého názoru se do budoucna bude značně rozšiřovat. Vzdělávací služby jsou v dnešní době zásadní. Jen kvalifikovaný zaměstnanec je schopen poskytnout kvalitní služby. Systém vzdělávání

⁴⁸ Telemarketing – QualityBrands, s.r.o. – Call centrum

má firma Mediaservis na velice dobré úrovni, což se odráží na kvalitě jejich služeb. Proveon, a.s. se rovněž upíná tímto směrem a nabízí vzdělávací služby.

Nevýhodou společnosti Mediaservis je tedy zaměření se pouze na základní služby. S prostředky které má firma k dispozici by bylo vhodné portfolio služeb rozšířit. Zákazník se tedy ve výběru nabízených služeb musí rozhodnout podle kvality a individuálních nabídek, které mu společnosti nabídnou.

Z porovnání tržních podílů vyplývá, že oblast telemarketingu je vysoce konkurenční prostředím, kde působí řada menších firem. Nicméně společnost Mediaservis ovládá cca 10% podíl na trhu, což je s ohledem na množství konkurence velice dobré.



Obrázek 10 Tržní podíly firem poskytujících službu MediaCall
Zdroj: interní materiály firmy

3.5 Hodnocení propagace na internetu

Jak je řečeno výše, marketing firmy je založen převážně na internetové propagaci a ekonomických magazínech. Kromě této propagace firma získává své zákazníky přes účast ve výběrových řízeních a díky virálnímu marketingu.

Pomocí nástroje pro SEO a Serp optimalizaci, který je volně dostupný na stránkách www.serp.cz a nástroje SEO servis ze stránky www.seo-servis.cz jsem zanalyzovala základní internetovou dohledatelnost a optimalizaci stránek firmy Mediaservis. Jako první byl použit nástroj, který detekuje pozici ve vyhledávačích. Po zadání internetové adresy konkurenčních firem a klíčových slov, které se mají vyhledat byly zjištěny následující výsledky.

3.5.1 Poštovní služby

Analyzované firmy: Mediaservis, Česká pošta, s.p., Česká mailingová společnost

Klíčová slova: poštovní služby, doručování tisku, neadresné zásilky, adresné zásilky, doručování zásilek

Ze srovnání vyplývá, že nejvíce slov bylo nalezeno vyhledávačem Seznam a Jyxo. Na vyhledávačích Google, Centrum a Atlas nebylo nalezeno ani jedno klíčové slovo v souvislosti s analyzovanými firmami. Společnost Mediaservis je nejlépe dohledatelná na Seznamu. Klíčová slova “poštovní služby” a “doručování tisku” byla nalezena na 3. a 1. pozici, což je pro firmu velice příznivé. Zbytek výrazů však bohužel nebyl dohledán.

Nejlépe optimalizované stránky z hlediska klíčových slov má Česká pošta, s.p., u které bylo nalezeno na Seznamu 4 z 5 hledaných slov. Na portálu Jyxo to pak byly 3 z 5 slov. Polovina z vyhledaných slov se navíc nachází na první zobrazené stránce vyhledávačů. Česká pošta tak má nespornou konkurenční výhodu.

Česká mailingová společnost nebyla v souvislosti se zvolenými klíčovými slovy dohledána.

Seznam a Google jsou v ČR nejpoužívanějšími vyhledávači, za nimiž následuje Jyxo, Atlas, atd. Fakt, že je firma Mediaservis dohledatelná na Seznamu a to na první

stránce je velice pozitivní. Ovšem množství nalezených klíčových slov na všech vyhledávacích je velice malé. Pokud uživatel více nespecifikuje své vyhledávání přímo na firmu Mediaservis či na některou z jejích služeb, nemusí se mu podařit ji dohledat. Mezi srovnanými firmami se Mediaservis umístila na prostředním místě.



Obrázek 11 Analýza konkurence z hlediska pozic ve vyhledávacích – poštovní služby

Zdroj: vlastní tvorba pomocí stránek www.serp.cz

3.5.2 Telemarketing

Analyzované firmy: Mediaservis, Proveon, Quality brands

Klíčová slova: telemarketing, callcentrum, call centrum, aktivní telemarketing, pasivní telemarketing

Stejně jako u poštovních služeb, tak i u telemarketingu byly hledané výrazy nalezeny pouze na vyhledávacích Seznam a Jyxo. Firma Mediaservis byla dohledána přes klíčové slovo “pasivní telemarketing”, kde se umístila na 11 pozici, což většinou znamená umístění na začátku druhé výsledkové stránky.

U společnosti Proveon nebylo nalezeno žádné klíčové slovo ani na jednom vyhledávači.

Společnost Quality brands vyšla ze srovnání nejlépe. Na Seznamu byly dohledány 4 z 5 klíčových výrazů, z toho všechny do 20 pozice. Odkaz je tedy dohledatelný na prvních dvou výsledkových stránkách. Na vyhledávači Jyxo byly dohledány 2 klíčové výrazy na 6 a 5 pozici.

Keyword(s)	Google.cz	Seznam.cz	Atlas	Centrum.cz	Jyxo.cz
telemarketing	- / - / -	- / - / -	6	/ / /	- / - / -
call centrum	- / - / -	- / - / -	18	/ / /	- / - / -
callcentrum	- / - / -	- / - / -	18	/ / /	- / - / -
aktivní telemarketing	- / - / -	- / - / -	14	/ / /	- / - / -
pasivní telemarketing	- / - / -	11	/ / /	/ / /	- / - / -

Kliknutím na výsledek můžete provést manuální ověření.

Obrázek 12 Analýza konkurence stránky z hlediska pozic ve vyhledávačích

Zdroj: Vlastní tvorba ze stránky www.serp.cz

Seznam a Google jsou nejpoužívanější vyhledávače. Z toho důvodu hodnotím 11 pozici na Seznamu kladně. Množství nalezených výrazů je však kritické. Firmu pomocí zadaných výrazů nelze téměř dohledat. V porovnání s konkurencí se firma opět ocitla uprostřed mezi Quality brands a Proveon. Proveon nelze ve vyhledávačích dohledat vůbec, naproti tomu Quality brands má dobře optimalizované stránky a pokud bude uživatel hledat firmu poskytující telemarketing, je pravděpodobné, že najde dříve firmu Quality brands. Na vyhledávání má kromě sea veliký vliv i aktualizace stránek. Čím častěji jsou stránky aktualizovány, např. přidávány nové informace či jakýmkoliv jiným způsobem měněny, tím lépe. Roboti registrují, že je na stránkách aktivita a častěji se na ni vrací. Stránky firmy Mediaservis jsou bohužel spíše zastaralé. Novinky se na nich objevují nepravidelně a od dob vytvoření téměř nezměnily vzhled. Česká pošta, s.p. i Quality brands s.r.o. na druhé straně pravidelně aktualizují své stránky a přidávají noviny.

3.5.3 Analýza síly webové stránky

Analýza síly webové stránky je součástí SEO analýzy, která byla provedena pomocí veřejného SEO nástroje dostupného na stránce www.seo-servis.cz.

Síla webu je tedy souhrn několika faktorů, které hodnotí kvalitu SEO optimalizace internetových stránek. Čím vyšší síla webu je, tím lépe je stránka optimalizovaná a tím lehčí je pro uživatele stránku dohledat. Samotná optimalizace je ve většině případů zdoluhavý a tvořivý proces, nicméně v dnešní době naprosto nezbytný. Z výsledků předchozí analýzy jsem porovnála sílu webu firmy Mediaservis, Česká pošta, s.p. a Quality brands.

Výsledky lze vidět na obrázcích 13, 14 a 15. Firma Mediaservis dosáhla hodnocení 54%, Česká pošta, s.p. 66% a Quality brands 38%.



Úvodní strana » Síla webu » Výsledek testu

Síla webu

Adresa: www.mediaservis.cz

- Datum testování: 1. 03. 2012
- Celkové síla webu: 54 %

Webová stránka

Titulek	Mediaservis - Poštovní služby, telemarketing
Popis	Nevyplněno
Obsah	Webová stránka obsahuje celkem 238 slov .
Validita	Webová stránka není XHTML 1.1 validní - obsahuje 50 html chyb .

Obrázek 13 Analýza síly webu stránek společnosti Mediaservis

Zdroj: Vlastní tvorba ze stránek www.seo-servis.cz



Obrázek 14 Analýza síly webu stránek společnosti Česká pošta, s.p.

Zdroj: Vlastní tvorba ze stránek www.seo-servis.cz



Obrázek 15 Analýza síly webu stránek společnosti Quality brands s.r.o.

Zdroj: Vlastní tvorba ze stránek www.seo-servis.cz

V SEO optimalizaci stránek se Mediaservis drží lepších průměrných hodnot. Hodnocení 54% je pro většinu běžných domén velice dobré. Pro podnikatelské subjekty je to však jen lepší průměr, který je třeba neustále zlepšovat. Česká pošta s hodnocením 66% je na velice dobré úrovni a pokud chce být firma Mediaservis konkurenceschopná, je třeba stránky optimalizovat a rozvíjet. K posunu z 54 na 66% stačí změnit několik

málo parametrů. Na druhou stranu k posunu z 38 na 54% bude pro firmu Quality brands s.r.o. nemalý úkol.

3.6 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Spolehlivost Dobré jméno podniku Pokrytí celého území ČR Orientace na kvalitu služeb Individuální přístup k zákazníkům Schopnost flexibility a provádění změn Propracovaný školicí systém pracovníků Zázemí silné společnosti	Slabá marketingová propagace Zastaralé webové stránky Cena - u poštovních služeb Nejkratší působení na trhu v ČR
Příležitosti	Hrozby
Liberalizace poštovních služeb v roce 2013 Rozšíření nabídky služeb Růst poptávky po neadresné distribuci a telemarketingu Vysoké bariéry vstupu do odvětví Rozšíření nabídky služeb do zahraničí	Silná stávající konkurence Pokračující ekonomická krize Cenové války Zvětšující se technické požadavky Rivalita mezi poštovními a telemarketingovými službami

Tabulka 10 matice SWOT
Zdroj: vlastní tvorba

Silné stránky

Pro společnost Mediaservis je velice důležité budování dobrého jména podniku, což značně souvisí se spolehlivostí a efektivností nabízených služeb. Kompletní pokrytí celého území ČR poskytlo společnosti možnost oslovit nové potenciální zákazníky a samozřejmě i rozšířit své služby. Poskytování kvalitních služeb a individuální přístup ke každému zákazníkovi jsou hlavní opěrné body společnosti. Charakter nabízených služeb navíc umožňuje provázanost a vzájemnou podporu např. telemarketingové oddělení může podporovat službu Media Post přes své call centrum. Dále je společnost schopna flexibility a rychlé reakce na požadavky zákazníka a to i v průběhu poskytování služby. Další silnou stránkou společnosti je i propracovaný školicí systém pracovníků společnosti a to zejména v oddělení telemarketingu. Společnost se řídí heslem, že kvalitní služby mohou poskytovat jen kvalitní zaměstnanci. Zázemí a rady silné mateřské společnosti jsou rovněž nezanedbatelné.

Slabé stránky

Největší slabou stránkou společnosti je její marketingová propagace. Společnost se prezentuje pouze na internetu a ve vybraných ekonomických magazínech. Reklama v magazínech je však jen občasná a prezentace na internetu jen základní, tzn. webové stránky – které jsou však zastaralé a základní profil na portálu Facebook, který je však zcela zaměřen na telemarketingové oddělení firmy. Prezenci v jiných médiích společnost nevyužívá. Cena poskytovaných poštovních služeb především ve vztahu k České poště je rovněž slabou stránkou. Česká pošta je ze zákona osvobozena od DPH, což snižuje náklady na službu a umožňuje nabídnout zákazníkům lepší cenu než konkurence. Mediaservis tedy musí snižovat marži či vytvářet postupy, které ji umožňují ponížit náklady natolik, aby mohly České poště cenově konkurovat. Společnosti se poměrně za krátký čas podařilo prosadit na českém trhu a vytvořit si konkurenceschopné postavení. Nicméně se stále jedná (alespoň z hlediska poštovních služeb) o jednu z nejmladších společností na trhu, a tedy i s nejméně zkušenostmi, což může ovlivnit rozhodování klientů.

Příležitosti

Velkou příležitostí pro společnost představuje nadcházející poštovní liberalizace v roce 2013. Společnost po této reformě bude mít možnost zavést nové služby, které doteď zajišťovala pouze Česká pošta, s.p. Rozšíření je možné i v doprovodných službách, které zatím společnost neposkytuje, ale po kterých vzniká poptávka. Jedná se například o službu billing, doormailing či aktivní sms mailing. Společnost má pro tyto služby zabezpečené zdroje a rozšířením nabídky získá nové zákazníky. S rozšířením služeb souvisí i nárůst poptávky po neadresné distribuci a telemarketingu, kterých společnost může využít. Vysoké bariéry vstupu do odvětví představují výhodu společnosti v tom smyslu, že v oblasti poštovních služeb na trh nevstupují noví konkurenti a společnost se tedy o trh dělí jen s několika velkými konkurenty. Vývoj navigačních systémů představuje možnost společnosti optimalizovat jejich logistické cesty. V oblasti poštovních služeb je velice důležité zajistit koordinaci a rychlé doručení všech zásilek. Aby bylo toto možné, je třeba držet krok s dobou a neustále modernizovat veškerou techniku. Vysoké bariéry vstupu do odvětví zaručuje relativně neměnnou

konkurenci a nízkou míru substitutů. V případě získání nových cenných zdrojů, by společnost mohla předstihnout svou konkurenci. Případné rozšíření služeb do zahraničí rovněž představuje značnou možnost růstu.

Hrozby

Silná stávající konkurence (především Česká pošta, s.p. a telemarketingové společnosti) představuje pro firmu zásadní hrozbu především z hlediska nových zákazníků. Pokud zákazník zatím nikdy nevyužil nabízené služby konkurenčních firem, může se rozhodovat pouze na základě nabídek společností ve výběrovém řízení. Firma Mediaservis má na trhu silné konkurenty, kteří nabízejí kvalitní služby a ne vždy je možné splnit očekávání zákazníků. Pokračující krize nutí zákazníky šetřit, což pro firmu představuje hrozbu. Nebezpečí, že by však firma přišla o své stálé zákazníky je však minimální. Hrozba spíše spočívá v tom, že ubude nových zákazníků, kteří se služby rozhodnou využít později, nebo využijí služeb levnější konkurence.

Cenové války mohou nastat v roce 2013 po liberalizaci poštovních služeb, kdy budou mít konkurenti České pošty poskytovat služby, které zatím mohla poskytovat pouze ona. To může vést k cenovým válkám na trhu, kdy všichni konkurenti budou poskytovat novou službu, která se bude lišit akorát v ceně.

Technické požadavky na logistická centra a call centra společnosti se neustále zvětšují. Potřebná technologie prochází rychlým vývojem, což se odráží i na její ceně. Využívání moderní techniky je však pro firmu zcela zásadní a proto je nutné neustále modernizovat. V případě, že by firma zaostala za vývojem a konkurence nikoliv by firmě mohlo způsobit značnou ztrátu. Další slabou stránkou je určitá rivalita mezi poštovními a telemarketingovými službami. Telemarketingové služby jsou ze strany společnosti méně podporovány, mají menší možnosti k rozšíření, což vyvolává napjaté vztahy ve firmě.

Oblasti SWOT analýzy se navzájem ovlivňují a každý prvek má jinou hodnotu důležitosti. Níže jsou jednotlivé prvky ohodnoceny.

Jak se dá pomocí silných stránek využít příležitost?

		Příležitosti					
	S/O	Liberalizace poštovních služeb v roce 2013	Rozšíření nabídky služeb	Růst poptávky po neadresné distribuci a telemarketingu	Vysoké bariéry vstupu do odvětví	Rozšíření nabídky služeb do zahraničí	Výskyt
Silné stránky	Spolehlivost	1	1				2
	Dobré jméno podniku		1			1	2
	Pokrytí celého území ČR	1	1			1	3
	Orientace na kvalitu služeb	1	1	1		1	4
	Individuální přístup k zákazníkům	1	1	1		1	4
	Schopnost flexibility a provádění změn		1			1	2
	Propracovaný školicí systém pracovníků		1				1
	Zázemí silné společnosti	1	1		1	1	4
	Výskyt	5	8	2	1	6	

Tabulka 11 Porovnání S/O

Zdroj: vlastní tvorba

Z porovnání vyplývá, že společnost by se měla zaměřit na využití individuálního přístupu k zákazníkům a orientace na kvalitu služeb, které jsou spolu s pokrytím celé České republiky jejími silnými stránkami a základy konkurenceschopnosti. Tyto aspekty by měla použít při využití liberalizace poštovních služeb 2013 a při rozšíření nabídky služeb. Rozšíření své působnosti do zahraničí rovněž představuje velice zajímavou příležitost, kde by společnost využila zkušenosti své mateřské společnosti. Nicméně právě zmíněná mateřská společnost zatím o možnosti růstu do zahraničí neuvažuje.

Jak můžeme využít příležitosti pomocí odstranění slabin?

		Příležitosti					
	W/O	Liberalizace poštovních služeb v roce 2013	Rozšíření nabídky služeb	Růst poptávky po neadresné distribuci a telemarketingu	Vysoké bariéry vstupu do odvětví	Rozšíření nabídky služeb do zahraničí	Výskyt
Slabé stránky	Slabá marketingová propagace	1	1	1		1	4
	Zastaralé webové stránky	1	1	1			3
	Cena - u poštovních služeb	1					1
	Nejkratší působení na trhu v ČR						0
	Výskyt	3	2	2	0	1	

Tabulka 12 Porovnání W/O

Zdroj: vlastní tvorba

Společnost by se měla soustředit na vylepšení své marketingové propagace a především pak prezentace na internetu. Tyto 2 hlavní faktory mají vliv na využití příležitostí ve formě liberalizace poštovních služeb v roce 2012 a rozšíření nabídky o nové služby. Zlepšením marketingu na sebe firma upozorní a získá nové zákazníky. Zlepšením marketingu firma rovněž podpoří růst poptávky po neadresné distribuci a telemarketingu, která se v současné době začíná rozvíjet. Cena poštovních služeb představuje pro firmu značné mínus především z pohledu konkurenta České pošty, který má určité služby osvobozeny od DPH a může tedy zákazníkům nabídnout nižší ceny.

Jak mohou být odvráceny hrozby pomocí silných stránek?

		Hrozby					
	S/T	Silná stávající konkurence	Pokračující ekonomická	Cenové války	Zvětšující se technické požadavky	Rivalita mezi poštovními a telemarketingovými službami	Výskyt
Silné stránky	Spolehlivost	1					1
	Dobré jméno podniku	1		1			2
	Pokrytí celého území ČR	1		1			2
	Orientace na kvalitu služeb	1		1	1		3
	Individuální přístup k zákazníkům	1		1		1	3
	Schopnost flexibility a provádění změn	1			1		2
	Propracovaný školící systém pracovníků					1	1
	Zázemí silné společnosti	1	1				2
	Výskyt	7	1	4	2	2	

Tabulka 13 Porovnání S/T

Zdroj: vlastní tvorba

Na odstranění hrozeb mají vliv všechny silné stránky podniku. Nicméně nejvíce by se společnost měla soustředit na poskytování kvalitních služeb zákazníkům na míru. Dále je důležité rozvíjet dobré jméno podniku a rozvíjet svou infrastrukturu. Největší hrozbou je pro společnost silná stávající konkurence a zmíněné silné stránky ji pomohou oslabit. Cenové války rovněž představují silnou hrozbu, především z hlediska chystané liberalizace, kdy bude jedním z hlavních kritérií cena služby. Nicméně právě z tohoto důvodu se firma musí soustředit na již zmíněnou kvalitu a individualizaci služeb.

4 Návrhová část

Z analytické části práce vyplívá, že firma Mediaservis poskytuje poštovní a telemarketingové služby se zaměřením na přání zákazníka. Za léta svého působení v České republice si vybudovala dobré jméno, je považována za solventní a spolehlivou a její služby za kvalitní. I přes tyto přednosti má však řadu silných konkurentů, kteří mají určité konkurenční výhody. Jak je uvedeno ve SWOT analýze, její hlavní nedostatek oproti konkurenci spočívá v minimální propagaci. Konkurence je snadněji dohledatelná jak na internetu, tak v odborné literatuře. Vzhledem k tomu, že marketing má v dnešní době zásadní vliv na získávání zakázek a na udržení pozice na trhu, jsou následující návrhy z velké části zaměřeny na tuto problematiku. Kromě nedostatku v marketingu má firma Mediaservis konkurenční nevýhodu v nabídce svých služeb. Konkrétně se jedná o doprovodné poštovní služby, které konkurence nabízí. Dále analýza odhalila příležitost ve formě zcela nové služby, která byla dosud pro firmu nedostupná. Část návrhů je tedy věnována vytvoření nových služeb, které by měly minimálně odstranit konkurenční výhodu soupeřů a zlepšit pozici firmy na trhu. Všechny popsané návrhy mají kromě zmíněného za úkol i zvýšení povědomí veřejnosti o firmě a zaujmutí potenciálních zákazníků.

4.1 Zlepšení marketingové propagace

SWOT analýza ukazuje, že marketingová propagace je zásadní slabá stránka podniku, která má negativní vliv na využití příležitostí jako je liberalizace poštovních služeb či zavedení zcela nových služeb. Současný stav marketingu firmy dále nepodporuje poptávku po neadresné distribuci a telemarketingu, která na trhu začíná růst a firma tak přichází o zakázky. Návrhy byly sestaveny tak, aby eliminovaly, či alespoň zmírnily slabé stránky podniku a umožnily mu tak využít příležitosti na trhu a minimálně vyrovnat konkurenční výhody soupeřů. Navrhované změny zlepší konkurenceschopnost firmy převážně v oblasti vnímání firmy veřejnosti. Návrhy zajistí celkové zlepšení povědomí veřejnosti o firmě, tzn. čím se firma zabývá a co může zákazníkům nabídnout, oslovení potenciálních zákazníků a dále rozvíjí budování dobrého jména firmy.

Z hlediska hodnotového řetězce se firmě rozšíří její obstaravatelská činnost o nové kontakty a možné budoucí obchodní partnery. Dlouhodobá spolupráce zajistí společnosti relevantního partnera a úsporu nákladů. Dále změny pozitivně ovlivní technologický rozvoj podniku (využívání moderních nástrojů marketingu), do kterého se řadí obnova hardwaru i softwaru. Optimalizované stránky i mikrostránky budou obsahovat poptávkový formulář, který přenesení poptávku od zákazníka přímo na mail servisního či obchodního oddělení, kde může být poptávka okamžitě zpracována. Kromě zvýšení poptávek provedené návrhy ulehčí servisnímu oddělení z hlediska zbytečných dotazů, které by se s přístupem informací měly snížit. Dále se zlepší komunikace uvnitř firmy (profil na Facebooku) a zároveň dojde k vylepšení vztahů mezi jednotlivými odděleními (podpora prodeje pomocí vlastních zdrojů).

Základním cílem vylepšení marketingové prezentace firmy je nabídnutí zákazníkům jednoduchou formu získání potřebných informací a především jednoduchou možností kontaktu. Samotné měření efektivnosti návrhů pak půjde nejlépe poznat na množství zakázek či na ukazateli ROI. Množství zakázek by se mělo odhadem zvětšit o 5 – 10%.

Postup a shrnutí návrhů je uveden v samostatné kapitole.

4.1.1 Optimalizace internetových stránek společnosti

Z analýzy v kapitole 3.5 je patrné, že webové stránky společnosti jsou zastaralé a z hlediska dohledatelnosti podle klíčových slov pouze průměrné. V oblasti poštovních služeb bylo z 5 klíčových slov možné stránky dohledat jen u 2 a to „poštovní služby“ a „doručování tisku“. Navíc byly tato klíčová slova nalezena jen na portálu Seznam. Konkurenční stránky České pošty bylo možné dohledat podstatně lépe a to jak na portálu Seznam, tak na portálu Jyxo. V oblasti telemarketingu byly stránky vyhledány pouze v 1 případě, a to při použití klíčového slova „pasivní telemarketing“. Konkurence je opět dohledatelná výrazně lépe.

Doporučení na zlepšení je tedy celková optimalizace stránek firmy. Optimalizace by měla být zaměřena především na tyto faktory:

- Zdrojový kód
- Klíčová slova
- Obsah
- Budování zpětných odkazů

Firmě se rozšíří její obstaravatelská činnost o nové kontakty a možné obchodní partnery do budoucna. Dále optimalizace zlepší dohledatelnost stránek, čímž ulehčí proces hledání potenciálním zákazníkům a vzniká jim tak přidaná hodnota. Stránky by měly být dohledatelné na prvních stránkách vyhledávačů Gogole a Seznam, které jsou v ČR nejvíce používané. Návštěvnost by se tak měla minimálně zdvojnásobit..

4.1.1.1 Provedení návrhu

Pro provedení optimalizace navrhuji využít služeb profesionální outsourcingové společnosti. SEO optimalizací se v současné době zabývá mnoho firem. Vzhledem k tomu, že se jedná o služby které se tvoří klientovi na míru, neexistuje jednotný ceník, podle kterého by se daly přesně určit náklady realizace. Ceny se mohou pohybovat od 3 000 – 700 000 Kč podle náročnosti projektu. Společnost Mediaservis však nepotřebuje vytvořit globální web s návštěvností miliónů lidí ročně. Cílem optimalizace je zobrazování stránek podle určitých klíčových slov na předních místech vyhledávačů v České republice, čímž se cena optimalizace pohybuje v řádech tisíců. Z řady firem zabývajících se optimalizací jsem na základě nabízených služeb a referencí vybrala firmu Optifor, s.r.o., která nabízí následující 3 balíčky optimalizace:

	SEO Optimal	SEO Business	SEO Complex
Cena SEO optimalizace	2.900,- Kč měsíčně	4.900,- Kč měsíčně	individuální
Rozsah optimalizace			
Počet optimalizovaných slov	10 slov	30 slov	více než 30
Garance umístění na první stránce	2 slova	5 slov	více než 5
SEO na vysoce konkurenční segment	-	-	✓
Garance výsledků nebo vrácení peněz	✓	✓	✓
SEO analýzy a korekce			
SEO analýza klíčových slov	✓	✓	✓
Audit technického stavu webu	základní	pokročilý	komplexní
Nastavení Google Analytics	základní	pokročilé	komplexní
Základní opravy textů	✓	✓	✓
Celkové přepracování a vyladění textů	-	-	✓
Zpětné odkazy			
Budování zpětných odkazů	základní	pokročilé	intenzivní
Registrace do katalogů	3 katalogy	30 katalogů	200 katalogů
Tvorba SEO microsites	800 Kč měsíčně / kus	800 Kč měsíčně / kus	✓
Tvorba a publikace PR článků	-	✓	✓
Sledování a monitoring			
Denní monitoring pozic ve vyhledávačích	✓	✓	✓
Sledování efektivity zdrojů	✓	✓	✓
Pravidelné reporty	✓	✓	✓

Tabulka 14 Nabídka služeb společnosti Optifor, s.r.o.

Zdroj: Cena SEO optimalizace – Optifor

Cena balíčku je individuální podle míry optimalizace, nicméně při srovnání s dalšími balíčky a běžnými cenami se dá předpokládat, že cena optimalizace a zároveň dlouhodobé spolupráce se bude pohybovat v rozmezí 7 000 – 15 000 Kč měsíčně.

4.1.2 Vytvoření Mikrostránek

Kromě SEO optimalizace základního webu společnosti navrhuji vytvořit mikrostránky k jednotlivým službám. Mikrostránky jsou podpůrné weby, jejichž účelem je informovat zákazníky o detailech jednotlivých služeb a poskytnout jim kontakt na firmu. Jsou tvořeny originálními texty s přidanou hodnotou pro zákazníka (copywriting) a jsou Seo optimalizovány. Charakteristika mikrostránek je následující:

- mikrostránky obsahují maximálně 3-8 stránek
- mají jednoduše řešenou navigaci webu, často dost neobvykle
- kreativnější grafika, mikrostránky obsahují často hodně dynamických efektů

- mají přesnější zaměření na cílovou skupinu
- kladou menší důraz na přístupnost a použitelnost
- obsahují propojení na sociální sítě, formuláře pro podporu virálního šíření informací⁴⁹

Kromě samotného marketingu je účelem mikrostránek nabídnout zákazníkům detailní informace o firmě. Lepší a detailnější přístup k informacím, zvýší zákaznickou důvěru vůči firmě a vytváří se tak přidaná hodnota. Návštěvnost hlavního webu a tedy i povědomí o firmě by se mělo zvýšit odhadem o cca 6%. Výběrem vhodného dodavatele si firma rozšíří svou databázi kontaktů a možných obchodních partnerů do budoucna. Zároveň bude ulehčeno pracovníkům servisního oddělení, kteří nebudou muset odpovídat na otázky, na které si zákazník lehce najde odpovědi na mikrostránkách.

Mikrostránky by měly být vytvořeny pro služby Media post, Media mail, Media press a Media call.

4.1.2.1 Provedení návrhu

Tvorbou mikrostránek se stejně jako v předchozím případě zabývá mnoho společností. Cena stránek se opět liší v závislosti na jejich množství a parametrech. Běžně se dají vytvořit v cenovém rozmezí 4 000 – 10 000 Kč za mikroweb včetně zakoupení domén. Časová náročnost je velice nízká. Tvorba mikrostránek bývá často spojena se SEO optimalizací celého hlavního webu. Pokud se společnost rozhodne využít možnosti z předchozího návrhu, tedy nákupu balíčku Seo Komplex od společnosti Optifor, s.r.o., bude mít tvorbu mikrostránek v tomto balíčku zahrnutou a nemusí hledat alternativy. Cena stránek se pak promítne do celkové smluvní částky za optimalizaci webu. V jiném případě navrhuji využít služeb firmy eNext, s.r.o. Její nabídka tvorby je následující:

⁴⁹ Tvorba mikrostránek – eNext

zpracování cenové a časové nabídky	zdarma
grafický návrh titulní stránky	4.200 Kč
grafický návrh - podstránky (např. fotogalerie, kontaktní formulář atd.)	1.000 Kč
zpracování grafického návrhu včetně podstránek do XHTML/CSS šablony	3.200 Kč
plnění obsahu (podklady od klienta) 1 webová stránka	200 Kč
doprogramování extra funkcí webu	dohodou
nápojení na redakční systém	zdarma
instrukční videa jak spravovat web v redakčním systému	zdarma
on-page SEO optimalizace	zdarma

Tabulka 15 Ceník tvorby webu společnosti eNext, s.r.o.

Zdroj: Ceník tvorby webu, webových stránek – eNext

Podle uvedeného ceníku z tabulky č. 15 vychází tvorba webu na 8 600 Kč vč. DPH. Pokud nepočítáme smluvní dohodu, možné slevy za množství aj., cena za stránky pro 4 individuální služby vychází na 34 400 Kč vč. DPH.

4.1.3 Propagace na Facebooku

Další možnosti využití propagace na internetu představuje portál Facebook. Ten se v posledních letech stal poměrně využívaným prostředkem k získávání informací o lidech i firmách. Řada společností se na něm zviditelňuje ať už aktivní propagací, či alespoň založením profilu a uveřejněním několika základních informací. Firma Mediaservis už základní profil založený má, ten se však týká pouze telemarketingového centra v Brně. Profil slouží primárně pro komunikaci jednotlivých zaměstnanců call centra. Nejedná se tedy o prezentaci celé firmy. Ačkoliv Facebook nepatří mezi typické prostředky B2B marketingu, ale spíše B2C, společnost má i řadu koncových zákazníků

využívajících především službu Media press (donáška předplacených tiskovin), kteří Facebook běžně používají jako komunikační prostředek.

Využitím reklamní kampaně na Facebooku firma vytvoří převážně další formu propagace, která zlepší její viditelnost a pomůže ji získat nové klienty. Potenciální klienti uvidí na profilu firmy aktivitu a možnost zapojení se do komunikace, což u něj vyvolá představu, že je firma moderní, komunikativní a dokáže vyhovět jeho požadavkům. Povědomí o firmě měřené kliknutím na reklamu či zvětšením návštěvnosti stránek se zvýší o cca 8 – 12%. Servisní služby podniku se rovněž vylepší. Zákazníkům se otevře nová, nenáročná cesta pro komunikaci s firmou.

Propagace na portálu je dvojího typu: placená a neplacená. Neplacená zahrnuje základní vytvoření profilu, uveřejnění informací o firmě a běžné využívání možností komunikace na Facebooku. Firmě navrhuji založení alespoň tohoto základního profilu.

Placená propagace pak zahrnuje možnost vytvoření reklamních sdělení, článků, aplikací, her,... které se budou uživatelům zobrazovat v reklamním sloupci na prohlížené stránce. Z placené propagace navrhuji využít tzv. Facebook reklamu. Tato reklama má následující charakteristiku: „Propagujte stránku, událost, aplikaci nebo jiný cíl na Facebooku nebo svoji vlastní webovou stránku. Můžete zadat vlastní zprávu a výzvu k reakci. Automaticky se zobrazí relevantní akce od přátel uživatele, aby se povědomí o akci rozšířilo.“⁵⁰ Výhodou propagace je relativně velice dobrá možnost zacílení na potenciální zákazníky. Možnosti zacílení jsou následující: Oblast, Demografie, Zájmy, Okruhy uživatelů na Facebooku, Vzdělání a práce. Při správném nastavení je tedy možné zacílit prezentaci na konkrétní firmy či do regionálních oblastí, kde je třeba podpořit nabídku služeb.

Cena propagace záleží na zvoleném způsobu počítání, buď se cena počítá podle počtu prokliků, nebo podle počtu zobrazení. Při výběru počítání podle počtu prokliků je třeba určit, kolik je firma ochotna zaplatit za 1 proklik. Čím větší tato cena je, tím je větší šance, že bude reklama zobrazena a bude na ni kliknuto. Doporučená nabídka se pohybuje mezi 21,85 – 24,48 Kč (mění se podle podmínek zacílení). Při výběru počítání podle množství zobrazení je nutné určit, kolik je firma ochotna zaplatit za 1000 zobrazení. Doporučená nabídka činí 7,53 – 8,47 Kč (mění se podle podmínek zacílení).

⁵⁰ Facebook

Opět platí, čím větší je nabídka, tím lépe. Dále je třeba určit denní rozpočet, po jehož vyčerpání se reklama přestane pro daný den zobrazovat. Délka reklamy i její sdělení lze jednoduše kdykoliv měnit. Reklamu je možné zobrazovat například pouze v pracovních dnech, nebo pouze 2 týdny za sebou a poté ji vypnout.

4.1.3.1 Provedení návrhu

V rámci zvýšení povědomí o firmě a zaujmutí nových zákazníků bych firmě doporučila vytvořit krátké sdělení o tom, čím se firma zabývá nebo s popisem konkrétní služby. Dále je nutné provést alespoň základní zacílení podle potřeb firmy, například na konkrétní společnosti nebo města. Způsob počítání ceny bych doporučila podle počtu zobrazení. Čím vícekrát bude sdělení zobrazeno, tím lépe. Minimální délka uveřejnění reklamy by měl být měsíc, maximální délku bude vhodné určit podle statistik a efektivnosti sdělení.

Pokud tedy provedeme zacílení například na město Brno a na všechny osoby starší 18 let, sdělení může podle Facebooku vidět min. cca 380 000 uživatelů. V případě uveřejnění sdělení po dobu 1 měsíce s cenou za 1000 zobrazení nastavenou na 8,47 Kč, a denním rozpočtem na 100 Kč, budou náklady na propagaci cca 3 000 Kč a sdělení by mělo vidět několik desítek tisíc uživatelů.

4.1.4 Propagace v odborných magazínech

Dalším návrhem je využití propagace v odborném časopise. Firma Mediaservis již sice inzeruje své služby v magazínu Direkt, nicméně tato inzerce není pravidelná, ale spíše nahodilá a v poslední době spíše ustává. Podle výzkumu společnosti NFO Aisa z roku 2010 přikládají čtenáři B2B tisku odborným časopisům značnou hodnotu a většina z nich čte cca 3 různé tituly, které se úzce i okrajově věnují oboru jejich podnikání. Dalším zjištěním je výše investovaného kapitálu do tohoto způsobu inzerce. Většina společností investuje do B2B tisku cca 30% svých prostředků. Z těchto důvodů navrhuji zvýšit frekvenci inzerce v magazínu Direkt, a zavedení inzerce i v dalších odborných časopisech.

Tato forma propagace je obzvláště vhodná pro využití příležitostí na trhu, jako je vytvoření nových služeb (doormailing). Pravidelná inzerce zaručí, že zákazník si

reklamu firmy spíše zapamatuje a do budoucna využije nabízených služeb. Zákazník navíc uvidí reklamu v časopise, který se týká jeho oboru, což v něm zvětší důvěru vůči firmě. Firmě se tak podaří zvýšit povědomí o sobě a svých službách mezi cílovou skupinu zákazníků a zvětší se jí šance na získání zakázky o cca 5%. Propagaci by mělo zabezpečit marketingové oddělení firmy ve spolupráci s obchodním oddělením, které má informace o klientech, kteří služby využívají a jaké služby je třeba podpořit. Informace o používání by měly být uvedeny v informačním systému firmy.

4.1.4.1 Časopis Direkt

Čtenáři časopisu Direkt, do kterého společnost již inzeruje jsou definováni následovně: „O informace z Direktu mají velký zájem také firmy působící v oblasti B2B, v maloobchodě, energetice, IT, zásilkovém obchodě, v oblasti automotive atd. Direkt čtou obecně marketéři firem, kteří hledají co nejefektivnější způsob komunikace se zákazníky a cesty kontinuální práce se svými zákazníky za účelem dosažení co nejlepších výsledků.

Přibližně 20% odběratelů představují poskytovatelé služeb v direct a interactive marketingu: specializované reklamní agentury, pošty a distribuční firmy, call centra, tiskárny, lettershopy, datoví konzultanti, dodavatelé databází, firmy zajišťující technologická řešení, personální konzultanti nebo grafická studia.“⁵¹ Cílová skupina tedy vyhovuje potřebám firmy. Stávající inzerce dosud probíhala reklamou některé z nabízených služeb firmy otištěnou přes celou stránku A4 (210 x 297 mm). Podle ceníku tato reklama stojí 52 250,- Kč bez DPH. Při pravidelné inzerci nabízí časopis Direkt slevy:

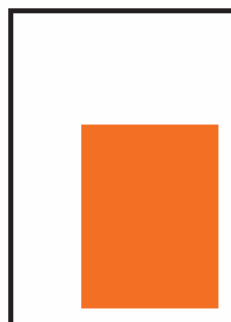
Počet opakování	Sleva
3x	3%
6x	5%
9x	7,5%

Tabulka 16 Opakovací slevy

Zdroj: Inzerce / časopis Direkt / iDIREKT

⁵¹ Inzerce / časopis Direkt / iDIREKT

Pro pravidelnou inzerci navrhuji využít možnosti Junior page (140 x 185 mm), která stojí 30 000,- Kč bez DPH.



Junior page
140 x 185 mm
zrcadlo

Obrázek 16 Rozložení inzerátu Junior page

Zdroj: Inzerce / časopis Direkt / iDIREKT

Při inzerci jednou za 2 měsíce má firma nárok na slevu 5%, takže náklady na jedno otištění inzerátu činí 28 500,- bez DPH.

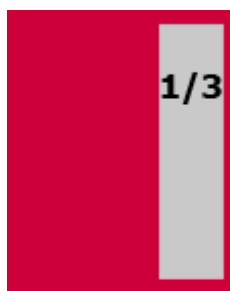
4.1.4.2 Časopis Strategie

Časopis Strategie je měsíčník, který vychází v nákladu 16 000 ks. Volně je k dispozici na odborných akcích jako jsou veletrhu, konference apod. Jeho specifikace je následující: „Strategie přináší svým čtenářům: Informace o dění v oblasti marketingu firem. Informace o nových kampaních a akcích v TV, tisku, out of home médiích, rádiích a na internetu, v sales promotion a 3D reklamě, direct marketingu, výstavnictví a public relations. Podrobný pohled na jednotlivé obory ve více než 30 tematických speciálech a samostatných odborných přílohách. Přehledy největších zadavatelů reklamy v médiích. Přehledy sledovanosti TV i čtenosti, nákladů a inzerce u tištěných titulů. Informace z oblasti TV produkce a postprodukce, grafických, designérských a tiskových služeb, signmakingu.

Čtenáři Strategie jsou marketingoví specialisté velkých a středních firem, majitelé a zaměstnanci mediálních a reklamních agentur, zadavatelé reklamy, výrobci a tvůrci reklamy“⁵²

⁵² Strategie / Odborné tituly(B2B) / Produkty

Reklamu na 1/3 strany na výšku (68 x 262 mm) časopis nabízí za cenu 32 000,- Kč bez DPH. Vzhledem k zaměření časopisu a potřebám firmy navrhuji využití inzerce jednou za 4 měsíce.



68 x 262
(78 x 297)

Obrázek 17 Rozložení inzerátu na 1/3 stránky

Zdroj: Strategie / Odborné tituly(B2B) / Produkty

4.1.4.3 Časopis Obchod a finance

Časopis je měsíčník s nákladem 75 000 ks. Stejně jako jeho předchůdci je volně k dispozici na odborných akcích jako veletrhy, konference, apod. Profil časopisu je následující: „V časopisu Obchod & Finance pravidelně najdete aktuální články, rozhovory a reportáže z nejrůznějších oblastí podnikání a tipy informující o nových směrech podnikání. Nechybí ani představení firem, pro které značka znamená prestiž a portréty úspěšných českých podnikatelů, kteří začínali od nuly i manažerů mezinárodních společností působících v ČR. Časopis nabízí cílené oslovení osob s rozhodovací pravomocí ve velkých, středních i malých firmách“⁵³

Reklamu na 1/3 strany na výšku (58 x 277 mm) časopis nabízí za cenu 20 000,- Kč bez DPH. Vzhledem k zaměření časopisu a potřebám firmy navrhuji využití inzerce jednou za 4 měsíce.

⁵³ Obchod & Finance / Odborné tituly(B2B) / Produkty



Obrázek 18 Rozložení inzerátu na 1/3 stránky
Zdroj: Obchod & Finance / Odborné tituly(B2B) / Produkty

4.1.5 Postup a shrnutí návrhů na marketingovou propagaci

Postup týkající se vylepšení marketingové propagace je u všech návrhů téměř identický. Liší se pouze v samotné formě propagace a časovým horizontem. Z toho důvodu je níže vypracovaný jednotný postup, který se dá s jistými obměnami uplatnit u všech návrhů.

Postup

Pořadí	Činnost	Délka činnosti (dny)
1	Sestavení návrhu vylepšení marketingu	2
2	Schválení návrhu vedením firmy	1
3	Hledání vhodného dodavatele	3
4	Výběr dodavatele a navázání spolupráce	3
5	Průběžná komunikace s dodavatelem	5
6	Provedení navrhovaných změn	5
7	Zhodnocení výsledků změn	1
8	Oznámení o provedených úpravách pracovníkům firmy	1
9	Pravidelná spolupráce s dodavatelem	-
	Celkem	22

Tabulka 17 Postup provedení návrhu na optimalizaci stránek

Zdroj: vlastní tvorba

1) Návrh na vylepšení marketingu musí pocházet od některého z pracovníků managementu, který se v případě přijetí postará i o jeho realizaci. Návrh musí obsahovat důvody ke změně, přínosy pro firmu, podmínky změny, odhad nákladů pro firmu a časový rámec, způsoby hodnocení efektivity,... Samotný návrh by měl zpracovat marketingový pracovník firmy ve spolupráci s manažerem.

2) Návrh musí být přijat odpovědnými pracovníky firmy, kteří mají pravomoc uvolnit na tento projekt finanční prostředky.

3) Hledání vhodného dodavatele by se měl ujmout pracovník na administrativní pozici spolu s marketingovým pracovníkem. Ten musí poskytnout potřebné informace o současném stavu webu administrativnímu pracovníkovi, který pak přes internet osloví několik různých firem a nechá si vytvořit nezávislé nabídky.

4) Výběr konečného dodavatele provede vedoucí projektu na základě údajů od administrativního pracovníka. Rozhodování bude probíhat na základě zkušeností dodavatelů, jejich schopností a časové a finanční náročnosti projektu.

5) Komunikace s dodavatelem zahrnuje především schůzky a další formy komunikace. Konkrétně je nutná přítomnost marketingového pracovníka a manažera firmy, kteří musí dodavateli poskytnout potřebné informace, např. jaký má propagace účel, koho má oslovit, jak by měla reklama či inzerát vypadat atd. Výměna informací a vyjasnění detailů se odhaduje na cca 5 dní.

6) Provedení propagace podle potřeb firmy pak zařizuje dodavatel. Odhad doby provedení je cca 5 dnů.

7) Po provedení změn bude celý projekt zhodnocen, tzn. zhodnocení efektivity propagace, splnění časových a finančních nároků a kvality spolupráce. Co se týká zhodnocení, zda byla propagace úspěšná a zda splnila svůj účel, je třeba tento fakt posoudit až několik dní po provedených změnách. Kompletní zhodnocení tak bude možné provést až za cca 20 dnů. Od vytvoření návrhu ke zhodnocení tedy uplyne cca 30 dnů.

8) Pokud byla propagace úspěšná, je vhodné oznámit její výsledky dalším pracovníkům firmy formou článku ve firemním časopisu.

9) V případě úspěšného projektu může být spolupráce s dodavatelem prodloužena na delší dobu.

Podmínky, rizika a přínosy jsou rovněž pro všechny návrhy velice podobné. Hlavní body jsou následující:

Podmínky

- výběr kvalitního dodavatele
- efektivní komunikace a spolupráce uvnitř firmy
- efektivní komunikace mezi firmou a dodavatelem
- dodržení plánovaných časových a finančních nákladů

Rizika

- výběr nekvalitního dodavatele
- chybně provedená propagace
- propagace nesplní svůj účel
- finanční a časová ztráta

Přínosy

- dostižení konkurence – kvalitnější prezentace
- vylepšení marketingové prezentace firmy na internetu
- zvýšení přidané hodnoty pro zákazníky – lehčí dohledatelnost
- získání nových zákazníků
- zlepšení komunikace uvnitř firmy
- zvětšení efektivity služeb

Shrnutí návrhů

Optimalizace internetových stránek bude mít za následek zvýšení jejich dohledatelnosti na internetu a tedy i lepší dohledatelnost firmy potenciálními klienty. Účelem je minimálně dostihnout konkurenční firmy (Česká pošta, s.p., Proveon, s.r.o.), které se na strategická klíčová slova zobrazují na prvních místech vyhledávačů. Při správné optimalizaci se tak firma stane více konkurenceschopná a její potenciál k získání zakázky se zvýší o cca 5%.

Účelem vytvoření mikrostránek je kromě zviditelnění firmy především poskytnout zákazníkům relevantní informace o nabízených službách a zvyšovat tak jejich důvěru vůči firmě. Díky mikrostránkám se zvýší návštěvnost hlavního webu a tedy i povědomí

o firmě o cca 6%. Konkurenční firmy jednotlivé mikrostránky založené nemají, jejich založením tak firma Mediaservis získá konkurenční výhodu.

Reklamu na Facebooku lze dobře zacílit a jejím účelem je především nabídnout zákazníkům novou formu komunikace s firmou a prezentování samotné firmy a nabízených služeb. Povědomí o firmě měřené kliknutím na reklamu či zvětšením návštěvnosti stránek se zvýší o cca 8 – 12%. Vzhledem k tomu, že většina konkurenčních firem tuto možnost nevyužívá, získá firma konkurenční výhodu.

Propagace v odborných magazínech povede kromě zviditelnění firmy a jejích služeb především k oslovení cílové skupiny zákazníků. Inzerát ve 3 odborných titulech zajistí přiměřené pokrytí vybraného cílového oboru a oslovení dostatečného množství potenciálních klientů. Firmě se tak podaří zvýšit povědomí o sobě a svých službách mezi cílovou skupinu zákazníků a zvětší se jí šance na získání zakázky o cca 5%. Pravidelná inzerce navíc zaručí zapamatování si informací jednotlivými čtenáři a firmě se zvyšuje šance, že bude jejich služeb využito v budoucnosti.

Podpora prodeje pomocí vlastních služeb má za úkol kromě samotné propagace upevnění vztahů ve firmě. Sníží se tak hrozba zvýšení rivality mezi jednotlivými odděleními, zlepší se komunikace a rychlost interních procesů firmy o cca 3 – 5%.

4.2 Rozšíření služeb

4.2.1 Liberalizace poštovních služeb

Z analýzy obecného okolí vyplívá, že od 1.1.2013 ztratí Česká pošta monopol na dodávání zásilek do 50 gramů nebo s cenou do 18 korun, což je de facto přeprava klasických dopisů a pohledů. Tyto zásilky tvoří největší část přepravy tiskovin v České republice. Ztráta monopolu České pošty tak pro firmu Mediaservis představuje příležitost k rozšíření svých služeb, upevnění své pozice na trhu a stát se tak více konkurenceschopnou. Při úspěšném zavedení služby se po zavedení odhaduje zvýšení tržeb firmy o 13 – 18%.

„Návrh liberalizace poštovních služeb v případě zásilek do 50 gramů zveřejnila Evropská komise již v roce 2006. Počítala v něm s ukončení výlučného postavení

národních monopolů do roku 2009. Smyslem návrhu bylo posílení hospodářské soutěže, které povede k tlaku na snižování cen a zkvalitňování doručovatelských služeb.⁵⁴ Ve většině zemí EU tedy už liberalizace proběhla. V současné době není rozhodnuto o podobě konečné novely zákona o poštovních službách. Stále se řeší stávající překážky a problémy spojené s uvolněním trhu a financováním ztrát České pošty. Nicméně k liberalizaci dojde a firma Mediaservis by na tuto změnu měla být připravena.

Nová služba ovlivní téměř každou činnost podniku. Objednání a provedení služby zůstane pro zákazníka stejně jednoduché, jako u ostatních služeb, tedy stačí uvést několik základních vstupních údajů a o více se nemusí starat. Informace budou okamžitě zadány do informačního systému firmy a dále zpracovány. Provoz firmy bude ovlivněn především přírůstkem práce. Charakter služby je velice podobný již poskytovaným službám, takže se nejedná o zásadní změnu v provádění práce, ale v nárůstu objemu. Aby byla firma schopna zajistit kvalitu a rychlost zpracování zakázek, na kterou jsou zákazníci zvyklí, bude nutné přijmout nové zaměstnance. To sice vyvolá zvýšení nákladů, ale ty budou vyváženy zajištěním plynulých procesů v podniku a to především ve výstupních operacích a v servisním oddělení. Pracovníci servisní služby budou muset projít školením o nové službě, aby byli schopni zákazníkům objasnit její charakter a poradit v případě problémů. Zákazník tak bude mít jistotu, že mluví s informovanými pracovníky, kteří mu poskytnou relevantní informace. Pro zákazníky nová služba představuje pravidelné reporty z informačního systému firmy a konzultace s firmou o efektivitě roznosu. Na přání zákazníka by se měla frekvence i místo roznosu dát jednoduše změnit a firma tak dokáže, že je schopna flexibilně reagovat. Marketingové oddělení bude mít za úkol představit novou službu na trhu a seznámit s ní potenciální zákazníky. Bude tedy muset vytvořit rozsáhlou marketingovou kampaň, která zákazníky zaujme. Na jejím vytváření by měla pracovat značná část marketingových zaměstnanců. Technologický rozvoj se projeví nákupem nových dopravních prostředků a strojů do skladu, popřípadě třídících strojů. Firma tak bude schopna dodržet rychlost zpracování služby, kterou zákazník potřebuje.

⁵⁴ *Evropský trh s poštovními službami se otevře v roce 2011, v ČR o dva roky později.*

Poskytnutí nové služby

Podstatou nové služby je dodávání zásilek do 50 gramů nebo s cenou do 18 Kč. Jakmile dojde k liberalizaci, lze očekávat, že tuto službu či její obměnu nabídnou i další konkurenti firmy Mediaservis. Je tedy nutné připravit efektivní marketingový mix, který bude mít za cíl seznámit potenciální zákazníky se skutečností, že firma začne tuto službu poskytovat a proč je pro ně výhodné ji využít.

Cílový zákazník nové služby je pro firmu Mediaservis stejný, jako u dosud nabízených služeb, tedy jedná se o velké či střední firmy, které potřebují distribuovat velké množství tiskovin k obchodním účelům. Je pravdou, že zásilky do 50 gm, tedy běžné dopisy využívají i soukromé osoby, nicméně zajištění roznosu zásilek pro tyto subjekty pro firmu nemá smysl, už jen z důvodu náročnosti roznosu a nedostatku poboček, kde by jednotlivý zákazníci mohli zásilky podat.

Tržní segment pak taktéž zůstává téměř stejný. Účelem služby je roznos hromadných zásilek do 50 gm, jejichž obsahem je především:

- přímo adresovaná korespondence
- zasílání platebních dokladů a výpisů z účtů
- klasická obchodní korespondence
- neadresná propagace, distribuce zboží

Firma Mediaservis je jediný alternativní poštovní operátor. Pokrývá celou Českou republiku má tedy vybudovanou infrastrukturu a disponuje prostředky k doručení hromadných zásilek.

4.2.1.1 Marketingový mix

Produkt

Produktem je služba doručování hromadných zásilek do 50 gm nebo s cenou do 18 Kč po České republice. Důležitým faktorem je rychlost a kvalita doručení. Smyslem celé liberalizace je zkvalitnit poštovní a doručovatelské služby v České republice. Rychlost a kvalita jsou tedy hlavní parametry služby. Mediaservis již poskytuje služby

roznosu adresných i neadresných zásilek, takže má vypracovaný určitý systém plnění služby, vytvořenou infrastrukturu i dostupné prostředky. Kontaktování firmy a vytvoření objednávky bude probíhat stejně jako u dalších nabízených služeb, tedy přes nezávazný objednávkový formulář na internetových stránkách firmy či přes zákaznickou linku. Následně je dohodnuta osobní schůzka, probrány detaily spolupráce a uskutečnění služby.

Cena

Cena je závislá na několika faktorech. V první řadě je důležitá finální verze novely zákona, která bude firmám ukládat jejich práva a povinnosti. Dalším faktorem je cena konkurence a to především České pošty s.p., která bude mít ve stanovení ceny volnou ruku a nebude omezena regulací, jak tomu bylo doted'. Pro stanovení ceny firma Mediaservis vykalkuluje náklady spojené se službou, dále zohlední veškeré poplatky a daňové zatížení a připočte určitou marži. Výslednou částku pak porovná s cenou konkurence a provede případné změny. Pokud je vypočtená cena od konkurence značně vyšší, je třeba ji snížit. V opačném případě je možné ji zachovat či nadsadit a zvýšit tak zisk firmy. Mediaservis však jistě nebude jediná firma, která tuto službu začne nabízet a proto je třeba úzce monitorovat konkurenci a jejich ceny. Cena za službu bude muset být nastaveny tak, aby nedocházelo k cenovým válkám.

Náklady, které firmě vzniknou s poskytnutím nové služby jsou především marketing a zaměstnanci. Je třeba vytvořit marketingovou kampaň, která službu představí veřejnosti a upravit webové stránky firmy. Se zvýšeným počtem zásilek bude třeba najmou více zaměstnanců. Dále vzrostou režijní náklady, opotřebení přístrojů, atd. Současná cena České pošty za obvyčejné psaní je podle jejich ceníku 10 Kč (služba je osvobozena od DPH) pro komerční subjekty. Na základě zmíněných faktorů odhaduji cenu služby v rozmezí: 8 – 12 Kč.

Místo

Mediaservis má 8 poboček ve velkých městech po České republice a distribuční centrálu v Praze. Ačkoliv pokrývá celou republiku, pro příjem jednotlivých zásilek od soukromých subjektů nemá prostředky (malé množství poboček), což je jedním z důvodů, proč bude službu poskytovat pouze pro komerční subjekty. Stejně jako již

fungující služby, bude doručování probíhat po celé republice. Zákazníci musí zajistit dopravu zásilek do distribučního centra (pokud není dohodnuto jinak). Odtud budou doručeny konečným příjemcům.

Propagace

Službu bude třeba propagovat především mezi stávajícími zákazníky. Nutná je prezentace na internetových stránkách společnosti a v odborných magazínech. Cena webové propagace a inzerát v odborných magazínech je vyčíslena v kap. 4.1 Po úpravách webu bude vhodné stávajícím zákazníkům zaslat mail či firemní časopis, kde bude nová služba charakterizována. Dále je vhodné využít info linky call centra společnosti. Zaměstnanci call centra mohou v rámci aktivního telemarketingu oslovit cílové zákazníky a nabídnout jim novou službu. Propagace na známých autobusech Student agency, kterou společnost již v minulosti využila rovněž upozorní na novou službu a může přilákat potenciální zákazníky. Náklady na propagaci tak budou relativně nízké, protože firma k ní využívá především vlastní prostředky.

Lidé

Při roznosu zásilek jsou lidé jedním z klíčových faktorů. Pro adresné zásilky jsou pak zvláště důležití doručovatelé, kteří přichází do přímého kontaktu s odběrateli. Při poskytnutí nové služby se dá předpokládat, že objem adresných zásilek vzroste a bude tedy třeba přijmout nové zaměstnance. Jak je již řečeno výše, většina doručovatelů pracuje u firmy na dohodu o provedení práce či na poloviční úvazek. Noví i stálí zaměstnanci by pak měli být proškoleni o nové službě a především projít interním školením zaměřeným na asertivitu a komunikaci. Firma již tato školení pořádá v rámci svého call centra. Upravit a rozšířit toto školení pro doručovatele zásilek tak nepředstavuje zásadní problém.

Kromě doručovatelů bude muset být proškolen i provozní personál, kterému přibude více práce a to především administrativy. Proškolení bude spočívat v seznámení se službou a změnách, které budou provedeny, např. změny v informačním systému firmy, změny formulářů, smluv,...

Procesy

Stejně jako u již poskytovaných služeb se procesy odehrávají uvnitř podniku a zákazník s nimi přijde do styku pouze při podání a převzetí zásilky a při komunikaci se společností. Procesy zahrnují činnosti a rutiny, mechanismy, tok informací, atd. Svou podstatou se nová služba nemění od charakteru již poskytovaných produktů, potřebné změny v procesech by tedy neměly být nijak zásadní. Hlavní změny budou provedeny především v časovém rozvrhu, toku informací a zavedených postupech. Při implementaci změn je nutné zachovat flexibilitu a kvalitu služeb, na kterou jsou zákazníci zvyklí. Po zavedení služby se dá předpokládat zvýšená komunikace ze strany zákazníků ať už z hlediska podání informací či stížností. Call centrum společnosti bude tedy nutné připravit na tyto telefonáty a zároveň bude třeba vést průběžné podrobné statistiky pro pečlivé monitorování služby.

4.2.2 Doplnkové služby

Ze srovnání poštovních služeb hlavních konkurentů v kap. 3.4.1 vychází, že společnost Mediaservis poskytuje kvalitní služby především v oblasti doručování předplacených tiskovin a v oblasti roznosu adresných zásilek. Příležitost pro zlepšení konkurenceschopnosti se však nachází v sortimentu doplňkových služeb. Společnost v současné době nabízí doprovodné služby jako fóliování, obálkování, balení, tisk a další, ovšem srovnání opět ukazuje, že tyto služby nabízí všichni největší konkurenti. Co společnost Mediaservis oproti konkurenci nenabízí jsou doplňkové služby typu Door mailing a Sampling. Všechny zmíněné služby jsou jednoduché, kapitálově nenáročné a společnost má k jejich implementaci a k provozu již zajištěné prostředky. Z toho důvodu navrhuji zavedení těchto služeb a minimálně se tak vyrovnat konkurenci.

4.2.2.1 Door mailing

Door mailing je doplňková služba využívaná v oblasti neadresného doručování. Její podstatou je zavěšování reklamních materiálů na kliky dveří. Mediaservis provádí neadresné doručování ve službě Media Mail, jejíž náplní je roznos určitého množství reklamních materiálů v dané oblasti. Umístění materiálů probíhá do schránek rodinných

či bytových domů. Samotné zavěšení reklamních materiálů na kliky dveří by tedy pro zaměstnance firmy neměl být problém. Omezení této služby spočívá v uzavřených brankách či přístupových dveřích do bytových či panelákových domů, takže zaměstnanci se nemohou dostat k jednotlivým dveřím. I přes toto omezení má však Door mailing značné uplatnění.

Z hlediska nákladů představuje tato služba relativně minimální zátěž. Společnost má již vybudovanou distribuční síť po celé republice, rovněž má zajištěné zaměstnance, kteří mohou reklamní materiály roznášet. Hlavní náklady jsou převážně časové, kdy se prodlouží čas na přípravu v distribučním centru a samotná roznáška všech materiálů se zaměstnancům může prodloužit o cca 30 – 60 minut. Zaměstnanci pro roznos neadresných zásilek jsou z velké části brigádníci pracující za úkolovou mzdu, stálí zaměstnanci pracují na poloviční či plné pracovní úvazky, takže prodloužení doby roznosu se firmy výrazně finančně nedotkne. Kapitálové náklady jsou tedy minimální a budou představovat především investice do marketingu služby, který by měl stávající i potenciální zákazníkům upozornit, že společnost začala novou službu poskytovat. Propagace by měla probíhat na webu firmy, zasláním informačního mailu stávajícím zákazníkům, prezentací na portálu Facebook, uvedením ve firemním magazínu a reklamou ve vybraných ekonomických časopisech.

Cena služby by se odvíjela od množství a místa roznosu. Místa roznosu je třeba rozdělit minimálně do dvou pásem. První pásmo zahrnuje lokace velkých měst a místa v blízkosti hlavních distribučních cest společnosti. Cena roznosu se v tomto pásmu pohybuje od 0,22 – 1,35 Kč za kus v závislosti na množství kusů. Druhé pásmo zahrnuje hůře přístupné lokace či lokace s menší hustotou zalidnění. Cena roznosu se pohybuje v rozmezí 0,41 – 1,98 Kč za kus. Ceny jsou stanoveny na základě veřejného ceníku České pošty, která má podobně rozvětvenou distribuční síť, jako společnost Mediaservis.

Kromě samotné služby může pro společnost představovat zdroj příjmů tisk těchto reklamních materiálů, který společnost poskytuje v rámci služby MediaLog.

Výhody služby

Sympatická cena – roznesení velkého množství materiálu za minimální náklady.

Termín distribuce – určen podle přání klienta.

Zacílení na specifický okruh odběratelů – klient si vybere oblast doručení.
 Rozsah distribuční sítě – pokrytí celé České republiky.

Odhadované náklady a výnosy služby	1. pásmo	2. pásmo
Door mailing		
Prostředky	Zajištěny	
Náklady na marketing (jednorázové)		
<i>Internetová prezentace</i>	3 000 Kč	
<i>Odborné magazíny</i>	30 000 Kč	
Přírůstek nákladů na roznos		
<i>Finanční</i>	2 000 Kč	3 000 Kč
<i>Časové</i>	30 - 60 minut	
Výnosy (průměrná cena na 10 000 ks)	7 850 Kč	11 950 Kč

Tabulka 18 Přehled odhadovaných nákladů a výnosů služby Door mailing

Zdroj: vlastní tvorba

4.2.2.2 Sampling

Sampling je služba zabývající se roznosem reklamních vzorků. Vzorky jsou vkládány do schránek jednotlivých domácností. Stejně jako u Door mailingu by roznos probíhal v rámci služby Media Mail, tedy neadresného doručování. Omezení spočívá ve hmotnosti, tvaru a velikosti jednotlivých vzorků. Tvar i velikost vzorků by měl být upraven tak, aby umožňovaly snadnou manipulaci a aby se vlezly do běžných poštovních schránek. To je ovšem primárně starost zákazníků a ne firmy, která by však měla uveřejnit na svých internetových stránkách specifikaci maximálně přípustných rozměrů vzorků a zahrnout tyto informace do služby poradenství, kterou poskytuje do určité míry zdarma. Prostředky k roznosu, ať už transportní vozy či zaměstnance má firma zajištěné.

Náklady na službu představují jak investice do marketingu, tak odměny zaměstnancům. Aby byl sampling efektivní, je třeba roznést několik stovek kusů. Z povahy reklamních vzorků se dá předpokládat, že budou těžší než klasický potištěný leták. Jednotliví zaměstnanci tak budou muset manipulovat s těžším nákladem než obvykle, tzn. nejen práce ve skladě, ale i manipulace jednotlivých doručovatelů

s těžkým poštovním vozíkem na ulici. V případě roznášky reklamních vzorků bude nutné vyplatit zaměstnancům speciální bonusy v závislosti na množství a váze jednotlivých vzorků, které během měsíce rozesli. Časová náročnost se rovněž zvýší o cca 30 – 60 minut. Vzhledem k převážně úkolové mzdě zaměstnanců by toto prodloužení nemělo přinést dodatečné náklady společnosti.

Cena služby je závislá na váze jednotlivých vzorků a na místě roznosu. Opět je třeba určit minimálně 2 pásma roznosu. První pásmo zahrnuje velká města a lokace poblíž hlavních distribučních kanálů firmy. Druhé pásmo zahrnuje hůře přístupné lokace či místa s menší hustotou zalidnění. Podle hmotnosti vzorků by se pak cena roznosu v prvním pásmu měla pohybovat v rozmezí 3,75 – 5,86 Kč za kus. V druhém pásmu je pak cena v rozmezí 4,96 – 7,69 Kč za kus. Ceny jsou stanoveny na základě veřejného ceníku České pošty, která má podobně rozvětvenou distribuční síť, jako společnost Mediaservis.

Výhody služby

Sympatická cena – roznesení velkého množství materiálu za minimální náklady.

Termín distribuce – určen podle přání klienta.

Zacílení na specifický okruh odběratelů – klient si vybere oblast doručení.

Rozsah distribuční sítě – pokrytí celé České republiky.

Odhadované náklady a výnosy služby Sampling	1. pásmo	2. pásmo
Prostředky	Zajištěny	
Náklady na marketing (jednorázové)		
<i>Internetová prezentace</i>	3 000 Kč	
<i>Odborné magazíny</i>	30 000 Kč	
Přírůstek nákladů na roznos		
<i>Finanční</i>	10 000 Kč	15 000 Kč
<i>Časové</i>	30 - 60 minut	
Výnosy (průměrná cena na 10 000 ks)	48 050 Kč	63 250 Kč

Tabulka 19 Přehled nákladů a výnosů služby Sampling

Zdroj: vlastní tvorba

4.2.3 Postup a shrnutí návrhů rozšíření služeb

Postup vytvoření nových služeb je do jisté míry identický. Liší se pouze v samotné formě služby a časovým horizontem. Z toho důvodu je níže vypracovaný jednotný postup, který se dá s jistými obměnami uplatnit u všech návrhů.

Postup		
Pořadí	Činnost	Délka činnosti (dny)
1	Analýza trhu	5
2	Sumarizace požadavků na službu	1
3	Určení parametrů služby	2
4	Analýza interního prostředí firmy	5
5	Vytvoření seznamu prostředků, které je nutné získat včetně možností získání	5
6	Vytvoření kompletního návrhu implementace a provozu služby	10
7	Předložení plánu nové služby ke schválení vedení firmy	3
8	Získání potřebných zdrojů	5
9	Postupná implementace služby	20
10	Zkušební provoz	30
11	Ostrý provoz	-
12	Zhodnocení služby	-
	Celkem	86

Tabulka 20 Postup provedení návrhu na vytvoření nové služby

Zdroj: vlastní tvorba

1) Analýza trhu by firmě měla poskytnout představu o tom, co si zákazníci přejí, jaké příležitosti a hrozby se na trhu vyskytují, úroveň konkurence, atd. V našem případě by se analýza měla zaměřit na připravovanou liberalizaci poštovních služeb.

2) Z analýzy trhu lze zpracovat požadavky na službu podle přání zákazníků.

3) Firma dále musí stanovit parametry služby tak, aby splňovaly požadavky zákazníků a odpovídaly zákonu o poštovních službách, tzn. stanovit max. velikosti a hmotnost zásilek a samozřejmě i návrh ceníku. Dále je nutné určit ukazatele, které budou měřit efektivitu služby.

4) Poté je třeba provést interní analýzu firmy včetně inventarizace. Účelem je zjistit, zda má k nové službě dostatečné prostředky. Objekty analýzy jsou všechny činnosti a systémy spojené s provozem potenciální služby – interní informační systém, dostatečné množství pracovníků, množství aut, kapacita skladu, finanční náklady,...

5) Na základě interní analýzy je pak vytvořen seznam prostředků které firma vlastní, které je třeba vylepšit a které je třeba získat. Zároveň s tímto seznamem je třeba vypracovat možnosti získání potřebných prostředků (kde, kdy, jak, za kolik, za jaký čas...).

6) Poté je třeba vypracovat konkrétní plán implementace a provozu služby včetně finanční a časové náročnosti, předpokládaných příjmů pro firmu, důvodů pro zavedení služby, ukazatelů měření efektivity, jednotlivých kroků implementace, vyměření zkušebního provozu, marketingové propagace,... Každému oddělení ve firmě je nutné přesně specifikovat jeho úkoly a činnosti, které musí vykonat před a při zavedení služby. Dále je nutný specifikovat časový rámec těchto úkolů, způsob jejich hodnocení, určit zodpovědnou osobu,.... Např. IT oddělení bude muset upravit informační systém firmy o nové parametry služby.

7) Návrh je následně předán vedení podniku k prozkoumání a odsouhlasení.

8) Po schválení plánu je nutné začít se sháněním potřebných prostředků, např. nových zaměstnanců či automobilů.

9) Zároveň s pořizováním potřebných prostředků začne postupná implementace služby. Ta zahrnuje plnění úkolů zadaných jednotlivým oddělením. Je nutné zajistit splnění všech úkolů v daném časovém úseku, což obsahuje řešení případných problémů a změny v plánech. Obzvláště důležitou částí implementace je provedení školení všech zaměstnanců firmy, kteří musí vědět, čím se bude nová služba zabývat, jaké má parametry, jaká bude jejich nová pracovní náplň, atd. Toto školení musí být provedeno na začátku implementace.

10) Po implementaci následuje zkušební provoz, ve kterém by měly být zpracovány zkušební zakázky a vyzkoušen provoz služby. V tomto stádiu by měly být vyřešeny poslední nedostatky a chyby v procesech nové služby.

11) Následuje ostrý provoz s reálnými zakázkami, které zajistilo marketingové oddělení.

12) Novou službu je nutné detailně pozorovat a vyladit poslední nedostatky. Rovněž je nutné vést podrobné údaje, ze kterých bude vytvořeno porovnání předpokládaných a reálných hodnot. Na základě porovnání pak budou provedeny případné další změny.

Podmínky

- kvalitně provedené analýzy
- správné nastavení parametrů služby
- kvalitní provedení zadaných úkolů uvnitř firmy
- nalezení spolehlivých zaměstnanců
- efektivní komunikace uvnitř firmy
- efektivní představení služeb zákazníkům

Rizika

- chybně nastavené parametry služby
- o službu nebude zájem
- finanční a časová ztráta

Přínosy

- dostihnutí konkurence – služby již poskytuje
- přidaná hodnota pro zákazníky
- získání nových zákazníků
- rozvoj firmy

Souhrn návrhů

Liberalizace služeb představuje pro firmu velikou příležitost, jak posílit svoji pozici na trhu a získat konkurenční výhodu. I přes pokračující ekonomickou krizi má služba potenciál značného využití z řad stávajících i nových klientů. Firma Mediaservis má značnou výhodu v tom, že již nyní má vypracovanou distribuční síť a vlastní řadu prostředků, které jsou k provozu služby potřeba. Dále má vybudovanou dobrou pověst, soustředí se na individuální potřeby každého zákazníka a nový produkt doplní její možnosti, které může zákazníkovi nabídnout. Nová služba bude mít minimálně vliv na zviditelnění firmy, získání nových zákazníků, oslabení současné konkurence (Česká

pošta) a zvýšení bariér vstupu nových konkurentů. Při úspěšném zavedení služby se po zavedení odhaduje zvýšení tržeb firmy o 20 – 30%.

Zavedením nových služeb firma Mediaservis minimálně dožene svou konkurenci, která podobné služby již nabízí. Firma tak posílí svou pozici na trhu. Nové služby přilákají nové zákazníky a firmě se tak zvýší zisk odhadem o 10%. Pokud vezmeme v úvahu, že roste poptávka po neadresné distribuce, jak je uvedeno ve SWOT analýze, mají tyto nové služby veliký potenciál zaujmout nové i stávající klienty. Firma se zaměřuje na kvalitu služeb a individuální přístup k zákazníkům, navrhované doplňkové služby by tak měli přirozeně zapadnout do jejího portfolia a naplnit očekávání zákazníka.

4.3 Využití cyklistických kol jako prostředku pro roznos

Dalším návrhem je využití cyklistických kol jako prostředku pro roznos adresné korespondence. Z analytické části vyplývá, že Česká pošta má z hlediska poštovních služeb výhodu z důvodu osvobození od DPH. Proto může zákazníkům nabídnout své služby za nižší ceny, než si může dovolit firma Mediaservis. Ta musí hledat cesty, jak se konkurenci vyrovnat. Jednou z těchto cest může být využití cyklistických kol jako prostředku pro roznos. Z dlouhodobého hlediska budou kola šetřit firmě náklady a ta tak může měnit cenu služby a více tak vyhovět přáním zákazníka. Využití kol ovlivní především samotné doručování zásilek a řízení zaměstnanců. Doručování by mělo probíhat rychleji a úsporněji. To se projeví v přidané hodnotě pro zákazníka. Řízení zaměstnanců se rovněž lehce změní, bude třeba vytvořit novou skupinu doručovatelů, kteří budou fyzicky schopní zásilky roznést. Nábor nových zaměstnanců pro firmu představuje finanční náklady, ty však budou vykompenzovány rychlostí výstupních operací a úsporami nákladů v jiných odděleních doručování (př. benzín u automobilů používaných při roznášce). Zaměstnanci budou pracovat s informačním systémem, do kterého bude třeba nahrát nové parametry. Stejně jako u běžné donášky do něj pak zaznamenají množství roznesených zásilek atd. Tyto zaměstnance bude třeba proškolit v soft skills, které využijí při komunikaci se zákazníkem.

Cyklistická kola by měla být využita ve velkých rušných městech jako je Praha a Brno. Konkrétně pak v částech města, kde bývají časté dopravní nehody, zácpy nebo probíhají stavební práce na silnici. Doručování se těmito překážkami prodlužuje a vznikají finanční i časové náklady, které se negativně projeví na ceně služby pro zákazníka. Doručovatelé na kolech se problémovým místům lépe vyhnou než doručovatelé na skútrech a zároveň jsou rychlejší než chůze pěšky. Oproti běžným dopravním prostředkům má kolo několik výhod:

- lepší dostupnost ve velkých městech
- rychlejší doručení v případech dopravních problémů
- snadná údržba a skladování
- finanční nenáročnost
- ekologické

Doručování zásilek by tak ve velkých městech mělo probíhat rychleji. Pokud bude probíhat rychleji, šetří se finanční i časové náklady firmě a tím pádem se šetří i finanční náklady zákazníků. Pokud bude roznos na kole efektivní, může být v budoucnu rozšířit i do dalších měst a uplatnit i na další služby. Firma tak získá konkurenční výhodu, protože bude schopna zásilky doručit rychleji než konkurence. K tomu lze připočítat úsporu nákladů za benzín, které se projeví na ceně služby. Celkové snížení nákladů na roznos zásilek ve velkých městech se odhaduje na cca 3%. Přidaná hodnota pro zákazníka je rychlost a spolehlivost vyřízení služby za příznivé ceny.

Omezující faktory využívání kola jsou primárně jen počasí a samotný řidič. V případě nepříznivého počasí či chyby řidiče budou zásilky rozneseny běžnými doručovateli pěšky či v autech. Prostředky k nákupu a provozu cyklistických kol má firma k dispozici. Kola mohou být uskladněna na pobočkách firmy ve velkých městech. Jejich údržba je naprosto minimální, každý doručovatel kolo po ukončení jízd zkontroluje a ujistí se, že je připraveno k použití pro jiného doručovatele. Kola by pak jednou za 6 měsíců měly projít celkovou servisní prohlídkou, která odhalí případné poruchy a závady. Firma používá k doručování tiskovin řadu brigádníků pracujících na smlouvu o pracovní činnosti. Část těchto brigádníků jsou mladí studenti, mezi kterými by neměl být problém vybrat a vyškolit nové řidiče. V případě potřeby bude provedeno výběrové řízení na nové zaměstnance.

4.3.1 Provedení návrhu

Za účelem každodenního používání kola ve městském prostředí bych firmě doporučila druh kola „Citybike - Kola určená pro jízdu po městě například do zaměstnání. Vyznačují se dobře ovladatelnou geometrií a jednoduchou obsluhou i údržbou. K jejich výbavě většinou patří například blatníky, osvětlení či kryt řetězu. Řazení často obstarává vícerychlostní zadní náboj.“⁵⁵ Konkrétní kolo má pak následující parametry:



Obrázek 19 S-Presso 300-D

Zdroj: Merida Bikes S-Presso 300-D

⁵⁵ Merida Bikes S-Presso 300-D

PARAMETRY

Velikosti:	45/ 50/ 55/ 60
Rám:	S-Presso-D-Single
Vidlice:	Alloy Straight Disc
Hlavové složení:	Conoid
Brzdové páky:	attached
Brzda přední:	Tektro Draco 160
Brzda zadní:	Tektro Draco 160
Kliky s převodníky:	Shimano M431 48-36-26 CG
Přesmykač:	Shimano M390 31.8
Přehazovačka:	Shimano SLX-9
Řetěz:	KMC Z99 9s
Kazeta:	Shimano CS-HG20-9 11-34
Řábok přední:	Disc-F Alloy
Řábok zadní:	Shimano M475 disc
Ráfky:	Spresso comp disc
Dráty:	Black stainless
Pláště:	Maxxis Detonator 32
Řazení (přední):	Shimano SL-M430 3
Řazení (zadní):	Shimano SL-M430 9
Řídítka:	MERIDA comp OS 580 Flat
Gripy / Omotávka:	Ergo comfort Pro
Představec:	MERIDA comp 1 OS 10
Sedlo:	Cross/Juliet Sport
Sedlovka:	MERIDA comp SB12 27.2
Pedály:	XC Alloy
Hmotnost:	12.6 kg
Vaše cena:	18 990 Kč

Tabulka 21 Parametry kola S-Presso 300 D

Zdroj: Merida Bikes S-Presso 300-D

Pokud firma bude pořizovat jiný druh kola, doporučuji držet se uvedených parametrů. Cena kvalitních kol, které odpovídají potřebám firmy se pohybuje mezi 18 000 – 25 000 Kč. Kola těchto parametrů a v těchto cenových relacích jsou však při pravidelné údržbě a každodenním používání schopné vydržet řadu let. Minimální délka životnosti kola se pohybuje kolem 10 let. Pro firmu tedy představují dlouhodobou investici. Při nákupu 10 kol uvedeného druhu bude stát 189 900 Kč včetně DPH. Při dlouhodobé spolupráci či poskytnutí množstevní slevy budou finanční náklady nižší.

Souhrn návrhu

Výhodu v nízké ceně, kterou drží konkurent Česká pošta se stane méně signifikantní, protože firma Mediaservis bude schopna rychle doručit zásilky ve velkých městech za relativně nízké náklady a tedy za příznivé ceny pro zákazníka. I v případě, že se cena služby nesníží na cenu České pošty, může se snížit pod ceny dalších

konkurenčních podniků a firmě se tak tvoří konkurenční výhoda. Potřebné prostředky pro implementaci a provoz služby již firma vlastní. Navrhovaná investice by se měla firmě vrátit v řádech měsíců, protože služba doručování korespondence je ve velkých městech značně využívána a kola pro firmu nepředstavují další náklady (např. benzín). Díky tomuto způsobu doručování by firmě měly klesnout náklady na roznos zásilek ve velkých městech o cca 3%. Využití kol je navíc ekologický způsob doručování, což může firma využít ve své marketingové kampani.

Podmínky

- správně provedená analýza
- efektivní implementace změn
- nalezení spolehlivých zaměstnanců

Rizika

- špatně provedená analýza
- návrh nebude efektivní
- finanční ztráta

Přínosy

- zvýšení efektivity služeb
- přidaná hodnota pro zákazníky – nižší cena
- vytvoření konkurenční výhody

4.4 Celkové shrnutí návrhů

Všechny návrhy směřují k posílení konkurenceschopnosti firmy. Návrhy jsou stanoveny na základě provedených analýz, ze kterých vyplynuly slabé stránky firmy, její hrozby a příležitosti. Návrhy byly rozděleny do dvou hlavních kategorií a to podpora marketingu a vytvoření nových služeb. Samostatným návrhem je pak využití kol jako prostředku dopravy, který zefektivní službu a ušetří firmě náklady. Podpora marketingu má za úkol rozšířit povědomí o firmě mezi potenciální zákazníky, informovat zákazníky o nabízených službách a umožnit jim jednoduše kontaktovat firmu. Návrhy zavedení nových služeb mají za úkol uspokojit potřeby a přání zákazníků, oslovit nové potenciální zákazníky a zvýšit množství zakázek. Konkurenceschopnost je vyjádřena v přidané hodnotě pro zákazníka, který očekává kvalitní služby, které jsou v našem případě vyjádřeny jednoduchým nalezením informací o firmě, snadná komunikace, odpovědný přístup a kvalitní zpracování zakázky za přijatelné ceny. Dále firma získá konkurenční výhody díky službám a propagaci, které konkurence v současné době neposkytuje. Finanční vyjádření marketingových návrhů je zvýšení tržeb o cca 5 – 10%. Vytvoření nových služeb by pak mělo zvýšit obrát o dalších 13 – 18%.

Náklady na jednotlivé návrhy jsou relativně nízké. Finanční náklady na marketingovou propagaci jsou tvořeny převážně platbami externím společnostem za vytvoření či uveřejnění reklamy na internetu či v odborných magazínech. Společnost využívá externí firmy protože sama nevlastní potřebné prostředky. Jejich celková výše je odhadnuta na cca 150 000 Kč, z čehož cca 116 000 Kč jsou náklady jednorázové. Ty jsou tvořeny náklady na tvorbu mikrostránek a propagaci v odborných magazínech. Zbytek nákladů je tvořen návrhy na optimalizaci stránek a propagaci na Facebooku. Časové náklady jsou rovněž nízké. Potřebné změny jsou hotovy v rámci 15 dnů, přičemž projevení některých změn může trvat déle. Náklady na nové služby jsou rovněž relativně nízké. Většinu prostředků pro implementaci a provoz služeb firma již vlastní. Finanční náklady tvoří převážně vytvoření propagace služeb, přijmutí nových zaměstnanců a zvýšení odměn za roznos těžších zásilek. Časové náklady jsou odhadovány na minimálně 30 dnů na spuštění služeb a dále na minimálně dalších 50 dnů na její optimalizaci a zavedení pravidelného využívání. Finanční náklady na

pořízení kol se pohybují kolem 200 000 Kč + pravidelná odměna zaměstnancům. Tato investice by se však měla firmě vrátit v řádech měsíců, protože služba doručování korespondence je ve velkých městech značně využívána a kola pro firmu nepředstavují další náklady (např. benzín). Díky tomuto způsobu doručování by firmě měly klesnout náklady na službu o cca 3%.

Hlavním rizikem všech návrhů je především možnost, že návrhy nebudou efektivní a společnost tak přijde o své finanční i časové investice. Toto riziko zahrnuje varianty, že o nové služby nebude zájem nebo marketing neosloví nové zákazníky a to vůbec nebo v nedostatečné míře, tedy kalkulované náklady budou vyšší než výnosy. Měření úspěchu návrhů na podporu marketingu je vyjádřeno množstvím návštěvnosti stránek a množstvím dotazů na servisním oddělení společnosti. Zde je riziko neúspěchu relativně malé, protože většina nákladů na propagaci je jednorázová a propagace je zaměřena na zviditelnění firmy, což má do jisté míry ohlas vždy. Měření úspěchu nových služeb je pak vyjádřeno zvýšením zakázek a obratu. Vzhledem k provedeným analýzám se riziko neúspěchu dá rovněž odhadnout za nízké. Konkurenční společnosti již služby poskytují, většinu prostředků na implementaci a provoz služeb firma již vlastní a ostatní náklady jsou relativně nízké. Riziko, že o služby nebude zájem nebo že budou výnosy nižší než náklady je rovněž malé. Co se týká využití cyklistických kol, je riziko neúspěchu téměř zanedbatelné. Investice do kol bude vždy vykompenzována ušetřenými náklady za benzín popřípadě zvýšením objednávek díky zvýšené efektivitě služby.

Závěr

Cílem této práce bylo zvýšit konkurenceschopnost firmy Mediaservis, s.r.o. za pomoci návrhů změny marketingové strategie. Za tímto účelem byly zpracovány teoretické poznatky, které se daným tématem zabývají. Dále byly zpracovány podrobné analýzy společnosti i jejího okolí. Zásadní informace pro doporučené návrhy přinesla analýza hodnotového řetězce firmy, analýza oborového okolí a cílené srovnání marketingu firmy a konkurenčních společností. Informace k těmto analýzám byly čerpány převážně od manažera společnosti Mediaservis, s.r.o. a z internetových zdrojů.

Provedené analýzy odhalily zásadní nedostatek v marketingové prezentaci podniku. Z možností prezentace na internetu využívá společnost pouze vlastní internetové stránky a v malém měřítku prezentaci na Facebooku. Dále občas využívá reklamu v odborných magazínech, která je ovšem v poslední době spíše výjimečná. Vzhledem k porovnání s konkurencí byl marketing shledán jako nedostatečný a proto byly společnosti vytvořeny 4 návrhy na posílení její prezentace. První návrh se zabývá optimalizací existujících webových stránek podniku. Stránky by měly být optimalizovány tak, aby byl potenciální zákazník schopen najít informace o společnosti a využít jejích služeb. V současné době je bohužel společnost spíše hůře dohledatelná. Tvorba mikrostránek je rovněž návrhem na posílení internetové propagace. Mikrostránky tvoří mikroweby, které se zabývají konkrétním tématem a slouží jako hodnotný zdroj informací. Mikrostránky by měly být vytvořeny pro 4 hlavní služby, které společnost poskytuje. Jejich význam je opět nabídnout zákazníkům hodnotné informace, stát se tak více transparentní a získat tak jeho důvěru. Dalším návrhem je vytvořit profil na portálu Facebook a zároveň využít možnosti reklamního sdělení, které portál nabízí. Výhodou Facebooku je jeho ohromná návštěvnost a relativně detailní možnosti zacílení reklamy. Všechny uvedené návrhy mají za cíl zlepšit dohledatelnost firmy na internetu, poskytnout zákazníkům hodnotné informace a dohnat konkurenci, která má svou internetovou propagaci v současné době efektivnější.

Kromě prezentace na internetu byl zpracován i návrh na vylepšení prezentace v odborných publikacích, které mají v B2B marketingu na potenciální zákazníky značný vliv. Společnosti byly navrženy 3 vhodné tituly a časový rámec uveřejňování reklamy, který by měl vést k upoutání potenciálních zákazníků.

Analýza odhalila i řadu příležitostí, které může firma využít pro zvýšení své konkurenceschopnosti. Mezi tyto příležitosti patří tzv. Liberalizace poštovních služeb v roce 2013, která firmě Mediaservis, s.r.o. umožní uvést na trh novou službu, na kterou má do roku 2013 monopol Česká pošta, s.p. Uvedený návrh obsahuje charakteristiku služby a její doporučený marketingový mix. Další příležitosti jsou ve formě dvou podpůrných služeb. Nové služby mají za úkol rozšířit portfólio společnosti, získat nové zákazníky a dohonit či předejnat konkurenci, která služby zatím nenabízí.

Jako poslední je uveden návrh na použití kol jako doručovacího prostředku. Využitím kol v rušných městech, kde jsou časté dopravní zácpy firma ušetří za benzín a doručovatelé budou schopni doručit zásilky efektivně a v čas. Rychlost a efektivita doručení se následně projeví v přidané hodnotě pro zákazníka.

Praktickým přínosem této práce jsou primárně návrhy na změnu marketingu, dále návrhy na využití příležitostí na trhu a návrh na snížení nákladů firmy. Všechny návrhy vedou k posílení konkurenceschopnosti podniku na trhu.

Zastávám názor, že cíl této práce jsem splnila.

Seznam tabulek a obrázků

TABULKA 1 PRVKY MARKETINGOVÉHO MIXU VE VYBRANÝCH OBORECH	31
TABULKA 2 ZÁKLADNÍ ROZDÍLY MEZI B2B A B2C TRHY	33
TABULKA 3 ROZDÍL MEZI REKLAMOU B2B A REKLAMOU V RÁMCI SPOTŘEBITELSKÉHO MARKETINGU	34
TABULKA 4 RENTABILITA 2007 – 2010	64
TABULKA 5 AKTIVITA 2001 – 2010	65
TABULKA 6 LIKVIDITA 2007 – 2010	66
TABULKA 7 ZADLUŽENOST 2007 – 2010	66
TABULKA 8 SROVNÁNÍ POŠTOVNÍCH SLUŽEB SPOLEČNOSTI MEDIASERVIS, S.R.O. S VYBRANÝMI KONKURENTY	71
TABULKA 9 SROVNÁNÍ TELEMARKETINGOVÝ SLUŽEB SPOLEČNOSTI MEDIASERVIS S KONKURENTY	76
TABULKA 10 MATICE SWOT	83
TABULKA 11 POROVNÁNÍ S/O	86
TABULKA 12 POROVNÁNÍ W/O	87
TABULKA 13 POROVNÁNÍ S/T	88
TABULKA 14 NABÍDKA SLUŽEB SPOLEČNOSTI OPTIFOR, S.R.O.	92
TABULKA 15 CENÍK TVORBY WEBU SPOLEČNOSTI ENEXT, S.R.O.	94
TABULKA 16 OPAKOVACÍ SLEVY	97
TABULKA 17 POSTUP PROVEDENÍ NÁVRHU NA OPTIMALIZACI STRÁNEK	100
TABULKA 18 PŘEHLED ODHADOVANÝCH NÁKLADŮ A VÝNOSŮ SLUŽBY DOOR MAILING	110
TABULKA 19 PŘEHLED NÁKLADŮ A VÝNOSŮ SLUŽBY SAMPLING	111
TABULKA 20 POSTUP PROVEDENÍ NÁVRHU NA VYTVOŘENÍ NOVÉ SLUŽBY	112
TABULKA 21 PARAMETRY KOLA S-PRESSO 300 D	118
OBRÁZEK 1 HODNOTOVÝ ŘETĚZEC	16
OBRÁZEK 2 MODEL PĚTI SIL PODLE MICHAELA PORTERA	21
OBRÁZEK 3 PORTEROVA KONKURENČNÍ STRATEGIE	23
OBRÁZEK 4 HIERARCHIE FIREMNÍCH STRATEGIÍ	25
OBRÁZEK 5 STRUKTURA 4P	30
OBRÁZEK 6 VLASTNICKÁ STRUKTURA	40
OBRÁZEK 7 PŘÍKLAD KLIENTŮ SPOLEČNOSTI MEDIASERVIS	47
OBRÁZEK 8 ROZMÍSTĚNÍ POBOČEK FIRMY MEDIASERVIS V ČR	55
OBRÁZEK 9 TRŽNÍ PODÍLY FIREM POSKYTUJÍCÍCH SLUŽBY MEDIA POST A MEDIA MAIL	74
OBRÁZEK 10 TRŽNÍ PODÍLY FIREM POSKYTUJÍCÍCH SLUŽBU MEDIA CALL	77
OBRÁZEK 11 ANALÝZA KONKURENCE Z HLEDISKA POZIC VE VYHLEDÁVAČÍCH – POŠTOVNÍ SLUŽBY	79
OBRÁZEK 12 ANALÝZA KONKURENCE STRÁNKY Z HLEDISKA POZIC VE VYHLEDÁVAČÍCH	80
OBRÁZEK 13 ANALÝZA SÍLY WEBU STRÁNEK SPOLEČNOSTI MEDIASERVIS	81
OBRÁZEK 14 ANALÝZA SÍLY WEBU STRÁNEK SPOLEČNOSTI ČESKÁ POŠTA, S.P.	82
OBRÁZEK 15 ANALÝZA SÍLY WEBU STRÁNEK SPOLEČNOSTI QUALITY BRANDS S.R.O.	82
OBRÁZEK 16 ROZLOŽENÍ INZERÁTU JUNIOR PAGE	98
OBRÁZEK 17 ROZLOŽENÍ INZERÁTU NA 1/3 STRÁNKY	99
OBRÁZEK 18 ROZLOŽENÍ INZERÁTU NA 1/3 STRÁNKY	100
OBRÁZEK 19 S-PRESSO 300-D	117

Seznam použitých informačních zdrojů

- *B2B* – *Wikipedie*. [online]. 2012 [cit. 22-01-2012]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/B2B>
- *Cena SEO optimalizace* – *Optifor*, [online]. [cit. 21-04-2012]. Dostupné z: <http://www.optifor.cz/seo-optimalizace/seo-produkty/porovnat-varianty-seo>
- *Ceník tvorby webu, webových stránek* – *eNext*. [online]. [cit. 21-04-2012]. Dostupné z: <http://www.enext.cz/ceny>
- CETLOVÁ, H. *Marketing služeb*. 3. vydání. Bankovní institut-vysoká škola. 2002. 213 str. ISBN: 80-7265-049-1
- ČECH, P. *Konkurenční strategie firmy*. (Diplomová práce). Brno: VUT. 2010. 96 str.
- *Česká mailingová společnost – direkt mailing, hromadné rozesílání obálek* [online]. 2009 [cit. 2012-02-20]. Dostupné z: <http://www.cms-praha.cz/cs/sluzby/3/3>
- *Evropský trh s poštovními službami se otevře v roce 2011, v ČR o dva roky později*. [online]. [cit. 21-04-2012]. Dostupné z: <http://www.euractiv.cz/ekonomika-a-euro/clanek/evropsky-trh-s-postovnimi-sluzbami-se-otevre-v-roce-2011-v-cr-o-dva-roky-pozdeji0>
- *Expert advice for B2B marketing: The top 5 things from our thought leaders – Marketo best practices blob*. [online]. 2012 [cit. 2012-01-02]. Dostupné z: <http://blog.marketo.com/blog/2009/02/expert-advice-for-b2b-marketing-the-top-5-tips-from-our-thought-leaders.html>
- *Facebook*. [online]. [cit. 2012-04-0]. Dostupné z: <http://www.facebook.com/>
- HANÁK, T. *Budování konkurenceschopnosti firmy – rozvoj marketingových aktivit*. (Diplomová práce). Brno: VUT. 2010. 84 s.
- HESKOVÁ, M.: *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. 1. vydání. Vysoká Praha : Vysoká škola ekonomická. 2001. 106 str. ISBN: 80-245-0176-7

- *Hlavní makroekonomické ukazatele ČR – BusinessInfo.cz.* [online]. [cit. 2012-03-05]. Dostupné z : <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/analyzy-statistiky/hlavni-makroekonomicke-ukazatele-cr/1000431/49089/#obmiranezam>
- CHLEBOVSKÝ, V. *Marketing pro B-2- B trhy.* Brno: Akademické nakladatelství Cerm, s.r.o. Brno, 2010. ISBN: 978-80-214-4129- 3
- *Chování podniku a konkurenční výhoda.* [online]. [cit. 2012-02-18]. Dostupné z: <http://mpechac.webpark.cz/skola/prednas/sem10/strat/vypisky.pdf>
- *IDMarketing – nabízené služby – neadresné doručování.* [online]. [cit. 2012-03-10]. Dostupné z: <http://www.idmarketing.cz/cz/tnt-post/nabizene-sluzby/neadresne-dorucovani/>
- *Inflace, spotřebitelské ceny.* [online]. [citováno 2012_03_05]. Dostupné z www: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/inflace_spotrebitelske_ceny.
- INTERNÍ MATERIÁLY SPOLEČNOSTI MEDIASERVIS, S.R.O.
- *Inzerce / časopis Direkt / iDIREKT.* [online]. [cit. 2012 – 03-20]. Dostupné z: <http://idirekt.cz/inzerce>
- JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 114 str. ISBN 80-7169-995-0
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi.* 2. vydání. Praha : C.H. Beck. 2006. 206 str. ISBN: 80-7179-453-8
- KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera.* 2. dotisk 1. vydání. Praha: Management Press. 2002. 260 str. ISBN 80-7261-010-4
- KOTLER, P. *Marketing v otázkách a odpovědích.* 1. vydání. Brno : CP Books. 2005. 130 str. ISBN 80-251-0518-0.
- KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management.* 12. vydání. Praha : Grada Publishing. 2007. 788 str. ISBN 978-80-247-1359-5
- *Koučink, Klučink firem, Poradenství pro firmy / KoucinkFirem.eu.* [online]. [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: <http://koucinkfirem.eu/>
- LUPIENSKÁ, A. MÁCOVÁ, R. *Analýza rizik ve zvolené firmě* (Seminární práce). Brno: VUT. 2011
- *ManagementMania.com – Marketingový mix 4P (Marketing mix 4P).* [online]. 2011 [cit. 05-03-2012]. Dostupné z: <http://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>

- *Makroekonomika - přehled makroekonomických údajů z ČR.* [online]. [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/>
- *Mediaservis – Postovní služby, telemarketing.* [online]. 2011 [cit. 2012-03-04]. Dostupné z: <http://www.mediaservis.cz/>
- *Merida BikesS-Presso 300-D.* [online]. [cit. 06-05-2012]. Dostupné z: <http://www.merida-bike.cz/clanek/277>
- NĚMEC, R. *Marketingový mix – jeho rozbor, možnosti využití a problémy.* [online]. 2001 [cit. 2012-01-07]. Dostupné z: <http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>
- *O České poště / Česká pošta.* [online]. [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://www.ceskaposta.cz/cz/o-ceske-poste/>
- *Obchod & Finance | Odborné tituly(B2B) | Produkty.* [online]. [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <http://www.mf.cz/produkty/obchod-finance/>
- *Proveon.* [online]. 2007 [cit. 2012-03-10]. Dostupné z: http://www.proveon.cz/bezpecnost_dat.html
- *Return on invested capital (ROIC) Výnosnost investovaného kapitálu.* [online]. 2005 [cit. 2012-01-15]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=14>
- *SEO nástroje – analýza www stránek a vyhledávačů – SEO Servis.* [online]. [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: <http://seo-servis.cz/>
- *SERP.cz – Nástroje pro SEO a SERP Optimalizaci.* [online]. [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: <http://www.serp.cz/>
- STRAKOVÁ, J., *Hodnotové řetězce.* [online]. [cit. 2012-02-18]. Dostupné z: http://broucek.chytrak.cz/download/fsi/STRATEGICKY_MANAGEMENT/Hodnotove_retezce-Jana_Strakova.doc
- *Strateg.cz – Strategická situační analýza.* [online]. [cit. 2012-02-18]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html
- *Strategie | Odborné tituly(B2B) | Produkty..* [online]. [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <http://www.mf.cz/produkty/strategie/>
- ŠAŠÍNKOVÁ, L. *Diplomová práce – Marketingový mix konkrétního podniku.* [online]. 2006 [cit. 2012-01-07]. Dostupné z: http://www.is.muni.cz_Sasinkova_IS_.doc

- *Telemarketing – QualityBrands, s.r.o. – Call centrum Brno*. [online]. 2011 [cit. 2012-03-10]. Dostupné z: <http://www.qualitybrands.cz/>
- *Teoretické koncepty*. [online]. 2010 [cit. 05-03-2012]. Dostupné z: <http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/teoreticke-koncepty/page5.html>
- *Tvorba kompletní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP - BusinessInfo.cz*. [online]. 2007 [cit. 2012-01-14]. Dostupné z : <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza/1001663/45239/>
- *Tvorba mikrostránek – eNext*. [online]. [cit. 21-04-2012]. Dostupné z: <http://www.enext.cz/webove-stranky/tvorba-microsites>
- *Výroční zpráva Českého telekomunikačního úřadu za rok 2011*. [online]. 2012 [cit. 2012-03-10]. Dostupné z: http://www.ctu.cz/cs/download/vyrocní_zpravy/vyrocní_zprava_ctu_2011.pdf
- VYSEKALOVÁ J., MIKEŠ J., *Reklama : jak dělat reklamu*. 3. vydání. Praha : Grada Publishing. 2010. 208 str. ISBN 978-80-247-3492-7
- WOKOUN, R. *Regionální konkurenceschopnost: teorie a přístupy*. [online]. [cit. 2012-02-18]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/do/1456/soubory/katedry/kres/4884317/14318877/Wokoun.pdf>
- *Základní informace – ČTÚ*. [online]. 2008 [cit. 2012-03-10]. Dostupné z: <http://www.ctu.cz/o-ctu/zakladni-informace.html>